

Évaluation bureau par bureau des ressources humaines et financières de l'OMPI

Rapport final

27 juin 2007

Le présent rapport a été établi conformément au cadre d'exécution et aux modalités y relatives définis dans la proposition de PricewaterhouseCoopers', Geneva SA (PwC) soumise à l'OMPI en date du 20 septembre 2006 et du contrat conclu entre l'OMPI et PwC le 6 décembre de la même année. La mission de PwC ne consistait pas à faire un audit en conformité avec les normes de vérification généralement acceptées, un examen des contrôles internes de l'Organisation ou d'autres services d'attestation conformément aux normes arrêtées par le Conseil de la normalisation comptable internationale ou d'autres conseils comptables ou de vérification des comptes. En conséquence, PwC n'émet ni opinion ni garantie au sujet des états financiers ou contrôles internes de l'OMPI.

Tous les rapports, produits et autres éléments livrables fournis par PwC le sont uniquement à l'intention de l'OMPI et aux fins arrêtées dans les propositions de PwC ainsi que dans les contrats OMPI/PwC auxquels il est fait référence ci-dessus. Ces produits livrables ne seront utilisés que dans le but pour lequel ils ont été définis et ils ne doivent en aucun cas être transmis ou rendus accessibles à des tiers, ou encore publiés, altérés ou modifiés sans le consentement préalable écrit donné par PwC. Nonobstant le consentement qu'il peut avoir donné, le cabinet de consultants PwC ne sera pas tenu responsable des pertes ou des dommages qu'occasionneraient l'utilisation par des tiers de produits livrables ou la dépendance à leur égard à toute autre fin ou d'un tiers, ou encore la publication, l'altération ou la modification de ces produits.

Table des matières

	Pages
1. Introduction	5
Objectifs de l'étude	5
Approche et méthodologie.....	5
Limites de l'évaluation	7
Remerciements	7
2. Résumé	8
L'OMPI dans son contexte	8
Dotation en ressources humaines à l'OMPI.....	9
Performance de l'OMPI	11
Demande	13
Intégration des améliorations organisationnelles	14
Principales décisions à prendre	20
3. L'OMPI dans son contexte	22
Mission et stratégie.....	22
Programmes	22
Arrangements organisationnels.....	23
Le régime commun des Nations Unies – Modalités d'emploi	24
4. Analyse de l'offre	25
Recrutement du personnel à l'OMPI	25
Procédures en matière de ressources humaines.....	38
Stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines.....	41
Performance	44
Définitions d'emploi	46
Bonne pratique	47
Catégories d'emploi.....	48
5. Analyse de la demande.....	52
Introduction.....	52
Notre analyse	52
Augmentation de la demande	53
Une plus grande efficacité	53
Analyse de scénarios	55
Obstacles à la rapidité des changements	58
6. Futurs besoins de personnel – les arguments en faveur d'un changement.59	
Introduction.....	59
Améliorations organisationnelles – vue d'ensemble	59
Conditions du succès	60
Programme d'améliorations organisationnelles	61
Direction générale et cadres.....	61
Gestion des ressources humaines	62
Organisation, procédures et systèmes.....	64
Actions à prendre	64
Gestion des risques.....	65
Dépenses brutes	68_Toc172620879
Annexe 1	
État récapitulatif des recommandations	
Annexe 2	
Analyse de la demande par programme	
Annexe 3	
Analyse de l'offre Données de référence	
Annexe 4	

Schémas et descriptions de la procédure d'entreprise

1. Introduction

1. Ce rapport final présente les conclusions et recommandations qui se sont dégagées de notre évaluation bureau par bureau des ressources humaines et financières de l'OMPI. Dans cette section, nous :

- ☐ présenterons les objectifs de l'étude;
- ☐ décrirons notre approche et notre méthodologie; et
- ☐ offrirons nos remerciements pour le soutien que nous avons reçu durant l'étude.

Objectifs de l'étude

2. Dans son appel à propositions, l'OMPI a stipulé que ce projet devait avoir pour but *“d'aider l'organisation à mieux aligner ses ressources humaines sur ses objectifs stratégiques, de contribuer à la formulation d'une stratégie en matière de gestion des ressources humaines et d'aider l'OMPI à continuer de s'acquitter efficacement de son mandat tout en répondant promptement à l'évolution de son environnement extérieur”*.

3. **L'appel à propositions reposait sur trois objectifs spécifiques qui sont décrits ci-dessous :**

- ☐ **Évaluation des ressources et de la charge de travail** – Il est demandé à ce titre de déterminer si les ressources humaines actuelles de l'OMPI sont à la mesure de la charge de travail et du niveau des services nécessaires pour mener à bien et d'une manière économiquement rationnelle les programmes approuvés. L'OMPI est une organisation qui fournit à différents clients des services techniques et souvent délicats sur le plan juridique.
- ☐ **Recommandations sur la structure et l'alignement stratégique** – La stratégie pour l'OMPI est déterminée par la situation mondiale en matière de propriété intellectuelle et par les attentes des États membres. Les besoins détaillés en matière de structure et d'alignement sont les suivants :
 - ☐ Réalignement des ressources pour répondre à des besoins en évolution constante ou à de nouveaux besoins;
 - ☐ Restructuration générale pour renforcer l'harmonisation avec la stratégie et promouvoir une plus grande identification et un plus grand engagement des ressources avec les thèmes stratégiques clés;
 - ☐ Amélioration organisationnelle autour de la culture d'exécution suggérée, le cas échéant avec des structures plus plates ou des projets moins formels;
 - ☐ Réaction aux possibilités/besoins de ressources; et
 - ☐ Une structure qui doit être capable de subvenir aux besoins existants et projetés de l'OMPI.
- ☐ **Possibilités d'amélioration** – L'étude, qui fera un examen intégral et détaillé des ressources humaines de l'OMPI, devrait donner lieu à une analyse des possibilités d'amélioration qui étayeront la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation.

Approche et méthodologie

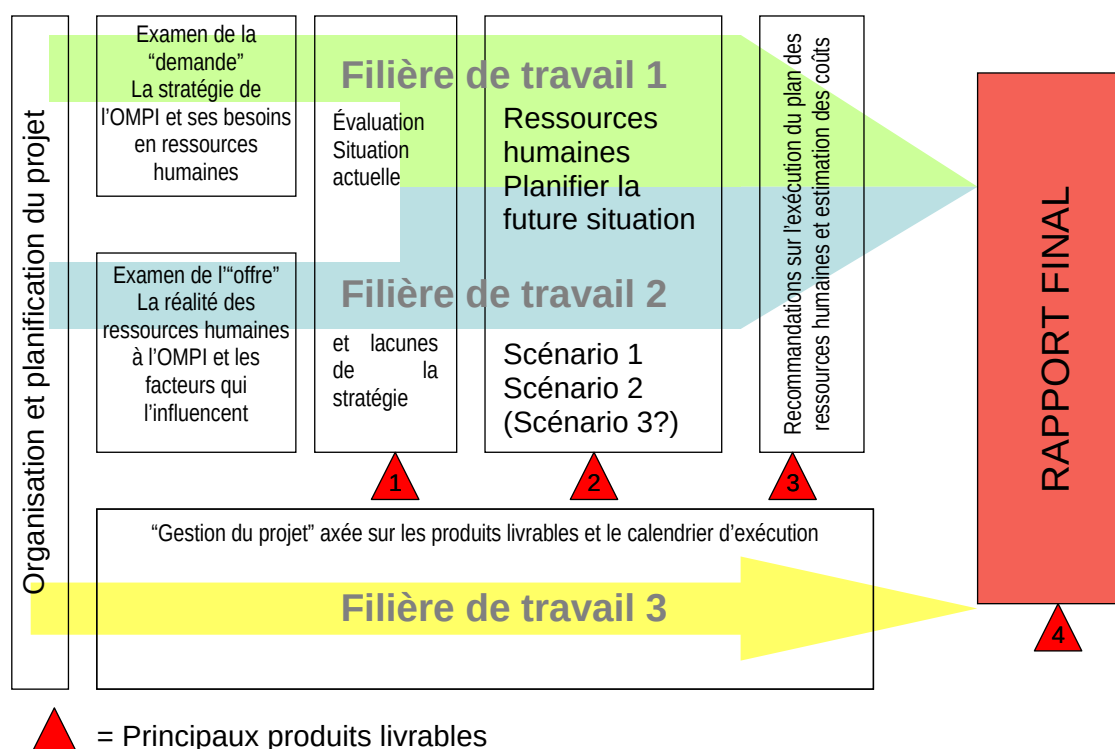
4. Nous avons suivi une approche assortie de trois grandes filières étroitement reliées entre elles pour :

- ☐ la demande
- ☐ l'offre
- ☐ la gestion des programmes.

5. Les phases des principales filières de travail en matière d'offre et de demande (voir le modèle d'aperçu ci-dessous) étaient les suivantes :

- ☐ mobilisation de projets (organisation et planification)
- ☐ examen et enquête relatifs à la situation et aux plans actuels
- ☐ analyse des arrangements actuels
- ☐ évaluation des possibilités d'amélioration dans l'avenir – les arguments en faveur d'un changement
- ☐ formulation de recommandations – avec un cas d'entreprise
- ☐ rapport final

STRUCTURE DU PROJET



6. Nous avons abordé l'étude comme suit :

- ☐ entretiens structurés avec plus de 90 cadres de l'OMPI;
- ☐ groupes de discussion avec d'autres agents du personnel – donnant ainsi l'occasion à 250 autres personnes en poste à l'OMPI de contribuer au processus d'évaluation;
- ☐ examen de la politique, des procédures et des pratiques de l'OMPI en matière de ressources humaines;
- ☐ examen d'autres procédures particulières qui ont un impact significatif sur la charge de travail et les besoins en ressources humaines;
- ☐ réunions à intervalles réguliers avec le Comité directeur interne chargé des projets;
- ☐ réunions avec les représentants du Conseil du personnel de l'OMPI;
- ☐ réunions avec le Comité d'audit de l'OMPI; et
- ☐ assistance aux réunions du personnel de l'OMPI.

7. Nos conclusions et recommandations ont pris en compte la pratique à l'ONU et des comparaisons ainsi que d'autres points de repère appropriés.

Limites de l'évaluation

8. Comme nous l'avons réitéré au début de ce projet lors des premières réunions avec le Comité directeur interne et le personnel de l'OMPI, la présente étude n'est ni une évaluation ni une analyse du rôle, des responsabilités et de la performance d'un fonctionnaire de l'OMPI et on ne peut donc pas s'attendre à ce qu'elle traite des griefs, critiques ou allégations.

Remerciements

9. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance pour la collaboration et la coopération dont nous avons bénéficié de la part de tous les fonctionnaires de l'OMPI qui nous ont prêté une assistance durant l'exécution de ce projet.

2. Résumé

10. L'étude bureau par bureau faite pour l'OMPI a été commandée pour "aider l'organisation à mieux aligner ses ressources humaines sur ses objectifs stratégiques, contribuer à la formulation d'une stratégie en matière de gestion des ressources humaines et aider l'OMPI à continuer de s'acquitter efficacement de son mandat tout en répondant promptement à l'évolution de son environnement extérieur".

11. L'étude avait pour objet non pas de faire une évaluation de la charge de travail et des compétences au niveau de chaque poste et d'effectuer une enquête sur elles mais bien de :

- ☐ faire une analyse des ressources et de la charge de travail;
- ☐ formuler des recommandations sur la structure de l'Organisation et l'alignement de ses objectifs stratégiques; et, en particulier,
- ☐ donner des orientations sur les possibilités d'amélioration à l'appui des objectifs stratégiques de l'OMPI.

12. Le cabinet de consultants PricewaterhouseCoopers a été engagé pour faire l'étude et notre équipe a entrepris ses travaux en décembre 2006. Le rapport final reflète nos conclusions et recommandations qui ont été débattues et examinées à différents stades avec des représentants de l'OMPI.

13. Ce résumé, nous l'utilisons pour présenter nos principales conclusions et recommandations. Les conclusions et les éléments à l'appui de l'élaboration de recommandations sont présentés dans le principal corps du rapport final. D'autres informations détaillées figurent dans les annexes. On trouvera également à l'annexe 1 un état récapitulatif des recommandations finales.

L'OMPI dans son contexte

14. Pour l'OMPI, la propriété intellectuelle est un élément fondamental du développement économique, social et culturel de tous les pays. Elle détermine ce qu'est la mission de l'OMPI, à savoir promouvoir l'utilisation et la protection effectives de la propriété intellectuelle partout dans le monde.

15. Ses objectifs stratégiques sont définis dans un plan quadriennal à moyen terme et précisés dans le programme et budget biennal de l'Organisation. Il se dégage du programme et budget pour 2006-2007 qu'ils sont les suivants :

- ☐ Promouvoir une culture de la propriété intellectuelle;
- ☐ Intégrer la propriété intellectuelle dans les politiques et programmes de développement;
- ☐ Développement progressif du droit international de la propriété intellectuelle;
- ☐ Fournir des services de qualité en ce qui concerne les systèmes mondiaux de protection de la propriété intellectuelle; et
- ☐ Améliorer l'efficacité des processus de gestion et d'appui gérés par l'OMPI.

16. Les services de l'OMPI sont actuellement planifiés et exécutés en fonction des objectifs stratégiques par le biais de 31 programmes dont la taille varie considérablement de l'un à l'autre (par effectif). Au 1^{er} janvier 2007, l'OMPI employait un total de 1249 personnes. Pour ce qui est des programmes :

- ☐ Près de 50% des effectifs sont employés dans deux programmes :
 - ☐ Programme 16 : Administration du système du PCT avec un effectif équivalent à 451,5 personnes travaillant à temps plein (ETP), soit 37,5% de l'effectif total de l'OMPI; et
 - ☐ Programme 18 : Systèmes d'enregistrement de Madrid, de la Haye et de Lisbonne qui emploient l'équivalent de 138,6 personnes, soit 11,5% de l'effectif total.
- ☐ Il y a 12 programmes dont les effectifs sont de 10 personnes ou moins.

17. Le nombre total des effectifs de l'OMPI a légèrement diminué ces cinq dernières années, tombant de 1307 en 2002 et 1353 en 2003 à 1249 en janvier 2007. De ce total, le nombre des employés sous contrat de courte durée n'a cessé de diminuer depuis 2002 pour s'établir à 359 en 2006. Ce chiffre de 1249 représentait 1204,8 équivalents temps plein (ETP) à l'OMPI.

18. Il convient de noter que la demande a augmenté dans des secteurs qui ont un impact potentiel particulier sur la mobilisation de ressources. C'est ainsi par exemple que, pour le programme 16 (Administration du système du PCT), on a assisté à une augmentation de la demande de 6% en moyenne par an pendant plusieurs années. L'accroissement de la charge de travail a été géré de différentes façons, notamment les suivantes : révision des procédures et technologies nouvelles; sous-traitance partielle; et redéploiement de fonctionnaires.

19. L'OMPI, une des institutions spécialisées des Nations Unies, est tenue d'appliquer les règles et règlements du régime commun de l'ONU ainsi que les directives en matière de ressources humaines. La politique et les procédures de l'OMPI dans ce domaine sont compatibles avec celles du régime commun et tirées de lui, et leur application à l'OMPI est décrite dans le Statut et Règlement du personnel, le tout accompagné d'orientations détaillées figurant dans les ordres de service.

Dotation en ressources humaines à l'OMPI

20. À la lumière de notre expérience, nous pouvons affirmer que l'OMPI est une organisation unique en son genre car elle a un **taux de rotation du personnel** extrêmement bas, à savoir 2,6% seulement en 2006 contre une fourchette de 7,5 à 10% dans le secteur public suisse, lequel a été pris comme comparateur. Des 23 fonctionnaires qui ont quitté leur emploi, quatre seulement ont démissionné tandis que 18 partaient à la retraite et qu'un autre était transféré à une autre institution. On peut donc dire que la **durée d'occupation de l'emploi** à l'OMPI est élevée, la durée moyenne pour tous les fonctionnaires de l'Organisation étant de 10 ans. Même le personnel sous contrat de courte durée tend à rester à l'OMPI pendant des périodes relativement longues, la moyenne étant de cinq ans, quelques fournisseurs continuant eux de travailler pour l'OMPI pendant 10 ans ou plus.

21. L'OMPI rencontre des problèmes liés au faible taux de rotation de son personnel et à la longue durée d'occupation de l'emploi de ses effectifs :

- Faible taux de rotation :
 - Il risque de laisser à l'OMPI des fonctionnaires dont les compétences ne sont plus appropriées ou au niveau suffisant pour se conformer aux normes d'exécution requises et donner les résultats que l'on attend d'eux; et
 - Il réduit la possibilité de recruter du personnel externe doté de nouvelles compétences et ayant l'expérience de différentes méthodes de travail.
- Longue durée d'occupation de l'emploi :
 - Elle fait monter les dépenses de personnel au fur et à mesure que les fonctionnaires avancent dans l'échelle des salaires sans souvent rémunérer l'amélioration des compétences et de la performance de l'individu;
 - Elle peut entraîner des droits additionnels;
 - Elle ajoutera aux frustrations du personnel dont les possibilités de promotion et de reclassement feront défaut, en particulier compte tenu de la manière dont le système d'évaluation et de gestion des performances fonctionne; elle ne fait quasiment aucune différence entre les niveaux d'exécution officiellement enregistrés, toutes les notations annuelles échantillonnées faisant état d'une performance au niveau le plus élevé possible. Cela n'est tout simplement pas crédible et restreint fortement ou élimine même la possibilité de gérer efficacement les notations réellement mauvaises ou les notations exceptionnelles.

22. Il convient également de noter qu'aucun membre du personnel permanent n'a été licencié, depuis 2002 en tout cas. Nos entretiens ont fait ressortir que cela n'est pas dû au fait que l'OMPI n'a pas avec son personnel de **problèmes de performance ou de discipline** mais plutôt au fait que le système actuel (y compris le régime commun des Nations Unies) milite contre la prise de mesures disciplinaires. C'est là à notre avis une faiblesse fondamentale qui doit être rectifiée si l'on veut que la performance à l'OMPI tout entière s'améliore d'une manière juste et constante.

23. Dans notre étude, nous nous sommes également penchés sur les **compétences** qui peuvent faire défaut à l'OMPI ou qui y sont sous-représentées, une question dont nous avons traité dans notre programme d'interviews sur une gestion structurée ainsi qu'au sein des groupes de discussion avec un personnel élargi. Nous avons identifié cinq grands ensembles de compétences dont doit traiter en priorité l'OMPI. Ce sont les suivants :

- ☐ gestion, en particulier la gestion des personnes, les aptitudes;
- ☐ techniques de l'information;
- ☐ langues;
- ☐ spécialisation dans le domaine de la propriété intellectuelle; et
- ☐ gestion administrative

Il y a alors d'autres compétences particulières pour les programmes.

24. Nos conclusions et recommandations sont décrites en détail dans le principal corps du rapport mais **nous appelons une attention particulière sur les faiblesses des aptitudes et compétences en matière de gestion** qui ont en effet des incidences majeures pour les questions plus générales d'exécution à l'OMPI aujourd'hui et risqueraient d'être un obstacle au succès des futurs programmes organisationnels de l'OMPI.

25. La croissance rapide de l'OMPI dans les années 90 de même qu'en 2001 et 2002 a créé de nombreux nouveaux "cadres", souvent dotés d'une expérience limitée du rôle qu'ils allaient devoir jouer. Dans l'immédiat, le but était de fournir les services de l'OMPI aux parties prenantes externes mais il n'y avait pas dans le même temps un programme structuré de perfectionnement des cadres.

26. À cause des faiblesses dont souffre le système de notation et de gestion des performances, il n'est pas possible de quantifier avec exactitude le degré et la nature du manque actuel de compétences mais il ressort de nos entretiens et des groupes de discussion, que vient étayer une analyse des procédures et des tendances à un taux d'absentéisme exceptionnels, que c'est là un sérieux problème. Opinion confirmée par l'importance accordée au perfectionnement des cadres dans la stratégie la plus récente en matière de ressources humaines proposée par le Département de la gestion des ressources humaines.

27. Nous avons mentionné plus haut qu'à l'OMPI travaillent actuellement sous **contrats de courte durée, y compris comme consultants**, 359 personnes. Nous avons interviewé près de 100 cadres à l'OMPI et examiné plus de 500 descriptions de postes disponibles et n'avons constaté aucune différence significative entre les rôles et responsabilités du personnel permanent et ceux du personnel sous contrat de courte durée. Les arguments normalement avancés pour justifier les contrats de courte durée sont que des personnes doivent être employées pour l'exécution de projets à délai fixe et souvent spécialisés. Dans la réalité, les contrats annuels de courte durée sont résiliés et de nouveaux contrats annuels de courte durée donnés à des personnes qui font le même travail que des collègues sous contrat ordinaire ou permanents. Plus de 100 des personnes sous contrat de courte durée travaillent à l'OMPI depuis plus de sept ans.

28. Nous considérons comme solides les arguments en faveur de l'intégration aux effectifs du personnel permanent d'une grande partie de ceux qui occupent un poste assorti d'un contrat de courte durée. Ceci dit, nous ne pourrions pas appuyer un plan général dont l'objet serait de "rationaliser" la nomination de tous les effectifs sous contrat de courte durée à des postes permanents car :

- ☐ rien ne prouve qu'a été faite une analyse systématique et rigoureuse de la performance du personnel sous contrat de courte durée et contrats similaires pour déterminer si ce personnel mérite de se voir offrir un nouveau contrat permanent; et
- ☐ les plans destinés à améliorer et automatiser les procédures et, peut-être, étendre la portée de la sous-traitance réduiront la nécessité pour l'OMPI de faire appel à du personnel sous contrat de courte durée, en particulier dans la catégorie des services généraux.

29. Nous avons analysé le **taux d'absentéisme du personnel** pour déterminer la disponibilité de travail. Sur la base uniquement de données qualifiées d'"absence pour congé de maladie avec et sans certificat", le nombre moyen de journées d'absence du personnel de l'OMPI s'élève à 12,5. Cela représente une perte totale en 2006 de plus de 15 000 journées de travail, soit 75 ETP, un niveau qui selon nous est inhabituellement élevé.

30. Dans toute organisation quelle qu'elle soit, il y a toujours un certain taux d'absentéisme pour congé de maladie mais, à l'OMPI, la moyenne est de 12,5 jours par an, soit plus du double de la moyenne suisse actuelle qui elle est de cinq jours. Ce taux sensiblement plus élevé à l'OMPI est par conséquent un motif de préoccupation et mérite une plus grande attention.

31. Dans nos recommandations, nous avons identifié un certain nombre de domaines dans lesquels il est essentiel de prendre des mesures pour améliorer la gestion et la performance du personnel à l'OMPI.

Performance de l'OMPI

32. Dans la présente section, nous résumons nos commentaires et nos conclusions sur les points suivants :

- ☐ objectifs stratégiques de l'OMPI
- ☐ culture de l'Organisation
- ☐ procédures dans le domaine des ressources humaines
- ☐ stratégie en matière de ressources humaines

33. Les **objectifs stratégiques** de l'OMPI sont présentés dans le programme et budget, affichés sur le site Internet de l'Organisation et publiés dans d'autres documents. Les cadres supérieurs les ont bien compris et en font une promotion positive alors que d'autres membres du personnel semblent eux ne pas en avoir une aussi bonne compréhension.

34. Il y a un lien très net entre les objectifs stratégiques de l'OMPI et un certain nombre de programmes, ce qui donne la possibilité de relier ces objectifs à des produits livrables clairs comme aux niveaux de service requis. Il devrait être possible de traduire les objectifs stratégiques en des objectifs et des indicateurs de performance spécifiques et mesurables pour tous les programmes et pour que les objectifs convenus d'un programme puissent tomber en cascade jusqu'au niveau de l'unité organisationnelle et de la personne, base d'une organisation centrée sur la performance. Cela contribuerait à aligner les ressources sur les plans et les besoins tout en permettant aux cadres de cibler et d'améliorer la performance de leur personnel.

35. Toutefois, à la lumière de notre expérience et sur la base des conclusions de cette étude, nous avons qualifié la **culture organisationnelle** de l'OMPI de culture non pas axée sur l'exécution mais plutôt sur les facteurs suivants :

- ☐ *Droits* – En témoignent le taux d'absentéisme pour congé de maladie toujours élevé, les exemples de personnes qui demandent une promotion et un reclassement de leur poste sous le prétexte qu'elles occupent ce poste depuis un certain temps et non pas parce qu'elles le méritent ou parce que leurs responsabilités ont augmenté, les allégations d'utilisation abusive du système d'horaire de travail variable et d'autres dispositions relatives aux congés, et le fait que le personnel s'attend à recevoir la meilleure note lors de leur évaluation annuelle.
- ☐ *Manque de fierté dans l'OMPI en tant qu'employeur* – Les problèmes suivants ont été soulevés : des cadres sont considérés comme incompetents; l'acceptation subjective que d'autres abusent des systèmes de l'OMPI; les préoccupations au sujet de la discrimination injuste dont sont les victimes ceux qui "font part ouvertement de leurs opinions"; et les pratiques injustes en matière des ressources humaines. Nous nous attendons toujours à ce que, durant une étude de ce genre, d'aucuns éprouvent le besoin de faire part de leurs sentiments mais ce manque de fierté est un problème qui a constamment été mentionné durant les groupes de discussion et qui a été confirmé par les commentaires de cadres et de superviseurs.

- *Plans/parler au lieu d'agir* – Bon nombre des faiblesses auxquelles nous avons fait allusion et auxquelles il faut, selon nous, remédier ont déjà été recensées à l'OMPI. Il y a un certain nombre de programmes ou d'initiatives qui sont en cours d'élaboration ou qui doivent encore être approuvés avant de pouvoir être exécutés. Toutefois, maintes initiatives sont depuis de nombreux mois en cours qui n'ont pas encore été bien ou complètement exécutées.
- *Réalité émergente* – Un des aspects les plus positifs de la culture organisationnelle a été **l'acceptation de la nécessité de changer**. Il a par exemple été mentionné à plusieurs reprises dans les groupes de discussion que les piètres exécutants et, en particulier, ceux qui abusent des systèmes locaux, devraient être l'objet de mesures disciplinaires. Admise est également la nécessité de faire une différence objective et justifiée dans les notations de la gestion des performances.

36. Nous faisons vigoureusement nôtre l'opinion du Département de la gestion des ressources humaines de l'OMPI qu'il est essentiel d'encourager et de créer au sein de l'Organisation une culture centrée sur la performance. À moins que ne survienne un changement significatif et positif, nous ne serions pas surpris que des fonctionnaires clés quittent l'Organisation et qu'il s'avère de plus en plus difficile de s'attacher les services de personnes tout aussi compétentes pour les remplacer, que des membres du personnel continuent de faire pression pour obtenir une promotion et un reclassement de leurs postes, ce qui obligera la direction à leur consacrer du temps et fera probablement monter les dépenses de personnel, et que le taux d'absentéisme (quelle qu'en soit la raison) continue d'augmenter. L'OMPI éprouvera de plus en plus de difficultés à fournir des services efficaces et performants et elle ne sera pas capable de répondre rapidement à l'évolution de la demande et/ou des priorités.

37. Nous avons passé en revue un certain nombre des **procédures suivies par l'OMPI en matière de ressources humaines** et pris en compte les arrangements organisationnels et la procédure de recrutement du Département de la gestion des ressources humaines. En bref :

- Les procédures actuelles sont claires et détaillées mais longues et elles absorbent beaucoup de temps. Elles reposent souvent sur quantité de papier et sur une longue chaîne d'autorité et d'approbation. Nous faisons nôtre la campagne menée par le Département pour mettre au point des procédures fondées sur la technologie et recommandons que soit délégué au chef du département un plus grand pouvoir.
- Les activités du département sont transactionnelles, ordinaires et souvent de nature administrative. Grandes sont les possibilités de changer la manière dont il travaille. Cela signifiera des changements organisationnels, une réduction nette du personnel du département en fonction de normes de référence et le recrutement de personnes dotées de nouvelles compétences plus stratégiques.

38. Le Département de la gestion des ressources humaines a élaboré pour l'OMPI une **stratégie en matière de ressources humaines** qui a fait l'objet de consultations. Le projet de document :

- passe en revue les schémas d'emploi à l'OMPI, faisant observer que l'Organisation est aujourd'hui entrée dans une "phase de consolidation" où elle met l'accent sur un recrutement qualitatif plutôt que quantitatif; et
- met en relief la mission, les domaines d'apport ainsi que les éléments clés et positifs de la stratégie proposée pour la période 2007-2011.

39. La stratégie appelle en particulier l'attention sur les éléments clés suivants :

- organisation des carrières et perfectionnement ciblés du personnel;
- gestion intégrée de la performance;
- alignement optimal du personnel sur les objectifs stratégiques de l'OMPI;
- arrangements contractuels souples; et
- conditions de travail stimulantes et enrichissantes.

40. Nous faisons nôtre l'axe général de cette stratégie et nous le recommanderions pour examen et adoption sans tarder par l'OMPI.

Demande

41. Le futur Plan d'action pour le développement exigera sans aucun doute plus et beaucoup de l'OMPI mais les initiatives à réaliser doivent encore être déterminées et quantifiées. C'est la raison pour laquelle la prise en compte des besoins associés à ce plan ne peut pas être évaluée dans le cadre de cette étude et ne l'a pas été.

42. La demande de services que fournit actuellement l'OMPI continue d'augmenter, ce qui alourdit la charge de travail des cadres et autres fonctionnaires en poste. Toutefois, nous pensons que grandes sont les **possibilités d'améliorer la performance, d'éliminer les carences et, en général, soit de réduire les effectifs soit de libérer des ressources pour répondre à de nouveaux besoins**. Ces possibilités sont décrites en détail pour chaque programme à l'annexe 2 du présent rapport.

43. Pour que ces possibilités soient adoptées et mises en œuvre, il faut que :

- ☐ le travail soit simplifié et automatisé – une plus grande délégation de pouvoirs et une moins grande dépendance à l'égard des systèmes papier;
- ☐ des techniques d'information auxiliaires soient mises en place (y compris le système proposé de planification des ressources d'entreprise);
- ☐ les cadres soient plus actifs et plus efficaces pour ce qui est de la performance de leurs employés;
- ☐ le personnel dont la performance est insuffisante soit remplacé; et
- ☐ soit pris en considération le cas d'entreprise pour la sous-traitance complète ou partielle de certaines fonctions.

44. Nous avons analysé et débattu la possibilité de réduire en fonction de la charge de travail et du total des effectifs, le nombre potentiel net des postes d'environ 200. On donnera ci-dessous un aperçu des secteurs dans lesquels l'OMPI pourrait réaliser de telles économies d'emploi :

- ☐ Reconfiguration des processus et restructuration organisationnelle, liées à la mise en œuvre du système proposé de planification des ressources d'entreprise – 48 à 55 postes;
- ☐ Économies grâce à d'autres possibilités technologiques comme par exemple pour le système du PCT, le Département de la gestion des ressources humaines et les services de traduction – 40 à 55 postes;
- ☐ Meilleure gestion des performances, en particulier dans le cas du taux d'absentéisme élevé pour congé de maladie et autres raisons, et des performances laissant à désirer. L'expérience a montré qu'il est possible d'améliorer la performance de 10 à 15%, des chiffres que semblent étayer nos discussions avec les cadres aussi longtemps qu'ils sont en mesure d'éliminer les fonctionnaires systématiquement incompetents et de les remplacer par un personnel compétent et dévoué. Compte tenu de l'effet limitatif de la taille des programmes :
 - ☐ la réduction du nombre de postes attribuable à une plus grande efficacité devrait être de l'ordre de 80;
 - ☐ l'amélioration du taux d'absentéisme pour congé de maladie pourrait aboutir à l'équivalent d'une réduction de 20 postes.

45. Sous réserve de l'élaboration de cas d'entreprise détaillés, nous estimons qu'il devrait être possible de sous-traiter le travail de 80 à 100 fonctionnaires additionnels. On pourrait envisager d'autres possibilités de sous-traitance dans les secteurs ci-après :

- ☐ imprimerie et publications, gestion des documents, archives, messagers et chauffeurs;
- ☐ gestion des locaux;
- ☐ techniques de l'information;
- ☐ Académie mondiale;
- ☐ sous-traitance partielle comme par exemple en cas de débordement ou de surcharge de travail pour les services de traduction ou les services d'achat spécialisés.

46. Il importe de faire deux autres commentaires sur les économies de postes. Premièrement, bon nombre des économies potentielles reposent sur les améliorations qui seraient apportées à la gestion de l'OMPI tout entière plutôt qu'à des programmes ou des unités organisationnelles spécifiques. Deuxièmement, il faudra un certain temps, de trois à cinq ans dans la plupart des cas, pour réaliser des économies, en particulier celles qui résultent d'une réduction des besoins en personnel.

47. Pour donner une idée des économies possibles, nous avons résumé dans le tableau ci-dessous leur impact à long terme sur trois programmes (pour les détails, voir à l'annexe 2 "Analyse de la demande par programme") :

Programme	Absence pour congé de maladie	Autres économies	Améliorations liées au système de planification des ressources d'entreprise	Total, après cinq ans
16 - Administration du PCT	9	7		16
30 - Voyages et achats		2,8	3	5,8
18 - Systèmes d'enregistrement de Madrid, de la Haye et de Lisbonne	1,5	38,2		39,7

Intégration des améliorations organisationnelles

48. Il est entièrement possible pour l'OMPI de continuer à fonctionner en se contentant d'apporter des changements "*comme si de rien n'était*" aux arrangements organisationnels actuels, aux procédures et aux systèmes ainsi qu'aux méthodes de travail. Tout changement significatif crée des opportunités mais aussi des problèmes et des risques. L'option "*comme si de rien n'était*" est par conséquent celle qui devrait normalement être prise en considération et comparée à toutes les autres options. Il n'empêche que tout porte de plus en plus à croire que le moment est venu pour l'OMPI d'envisager des changements structurés de grande envergure comme le montrent les paragraphes suivants ainsi que le corps du présent rapport. Nous ne croyons pas que l'option des changements "*comme si de rien n'était*" soit une option à retenir pour l'OMPI.

49. Les importantes économies proposées, qui sont présentées dans le résumé ci-dessus et les autres améliorations spécifiques recommandées, ne deviendront pas réalité sans un **programme bien structuré, bien dirigé et bien intégré d'améliorations organisationnelles**. Notre programme d'interviews et les réactions des groupes de discussion montrent que les cadres et le personnel de l'OMPI sont prêts à accepter des changements significatifs et qu'un certain nombre ont considéré la décision de l'OMPI de faire exécuter cette étude comme un signe clair et positif que de tels changements sont à l'ordre du jour de l'Organisation. Nos hypothèses pour les besoins en personnel de l'OMPI reposent donc sur la volonté qu'elle aura de mettre en place un programme d'améliorations organisationnelles comme le décrit le présent rapport.

50. L'OMPI est une organisation complexe certes mais elle n'est pas une grande organisation. Avec plus de 50% de ses effectifs affectés à deux programmes, elle devrait pouvoir être un employeur efficace et répondre rapidement à l'évolution des besoins externes et internes. Les **problèmes** que pose cette proposition sont imputables à plusieurs raisons, notamment les suivantes :

- ☐ Le Directeur général a essayé d'éloigner l'OMPI des arrangements organisationnels centralisés précédents et d'encourager la responsabilité locale mais les cadres à différents niveaux de l'Organisation n'ont pas toujours saisi les occasions qui leur étaient offertes et accepté cette nouvelle responsabilité.
- ☐ De nombreuses procédures, en particulier les procédures internes, sont longues, lentes et à coefficient élevé de main-d'œuvre.
- ☐ Il n'y a pas eu d'investissement structuré dans le perfectionnement et l'évaluation des cadres pour qu'ils puissent jouer un rôle effectif et compétent dans le domaine des services et de la gestion des ressources humaines.
- ☐ Le nombre des programmes et les tensions ressenties (mais pas particulièrement évidentes) entre les activités commerciales et les activités de développement peut avoir rendu plus difficile l'idée de considérer l'OMPI dans son ensemble comme une organisation.

- ☐ La gestion des performances n'a pas toujours été utilisée pour évaluer et encourager la performance individuelle à l'OMPI.
- ☐ L'OMPI est considérée par un grand nombre de ses employés comme un lieu de travail confortable et, en général, garanti.

51. L'expérience que nous avons de changements significatifs, corroborée qu'elle est par de récents programmes à l'ONU (le PNUD et l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés palestiniens par exemple) et les offices de brevets (au Royaume-Uni par exemple), confirme que, pour être couronné de succès, un programme d'améliorations organisationnelles à l'OMPI :

- ☐ devrait être planifié et géré sous la forme d'un programme intégré;
- ☐ prendra de trois à cinq ans pour devenir réalité et incorporer tous les objectifs;
- ☐ repose sur le soutien complet et l'engagement continu de la direction de l'OMPI;
- ☐ requiert le soutien des États membres, y compris leur soutien financier pour les principales initiatives de changement; et
- ☐ doit reconnaître qu'il y aura un certain degré de redéploiement et de compression prévue des effectifs pour veiller à ce que toutes les ressources humaines de l'OMPI aient les niveaux de compétence, de capacité et d'engagement nécessaires.

52. On trouvera ci-dessous un plan sommaire d'améliorations organisationnelles intégrées avec des indicateurs chronologiques approximatifs, suivi d'un tableau des actions qu'il est recommandé de prendre, avec les renvois aux principaux paragraphes du rapport qui appuient les recommandations :

Activité de programme

Phase	Action	T4 07	T1 08	T2 08	T3 08	T4 08	T1 09	T2 09	T3 09	T4 09	T1 10	T2 10	T3 10	T4 10	T1 11	T2 11	T3 11	T4 11
1. Direction générale et cadres	1.1 Évaluation de la gestion												En cours					
	1.2 Programme de formation à la gestion												En cours					
2. Gestion des ressources humaines	2.1 Améliorations du système de gestion de la performance												En cours					
	2.2 Procédures d'organisation des carrières et de perfectionnement du personnel																	
	2.3 Modification de la procédure de gestion des ressources humaines																	
	2.4 Restructuration du Département de la gestion des ressources humaines																	
3. Organisation, procédures et systèmes	3.1 Autres améliorations des procédures												En cours					
	3.2 Mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise												En cours					
	3.3 Changements dans la conception de l'organisation												En cours					
	3.4 Révision et application de descriptions et du classement des emplois												En cours					
	3.5 Création de programmes de suppressions d'emploi/licenciement												En cours					

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
1.1	Évaluation de la gestion		
1.1.1	Confirmer les compétences de gestion requises (de la stratégie en matière de ressources humaines à l'OMPI)	T4, 07	223, 225, 230-238
1.1.2	Concevoir un centre d'évaluation	T4, 07	Idem
1.1.3	Former des assesseurs de l'OMPI	T4, 07	Idem
1.1.4	Diriger un centre pour cadres existants, personnes ayant un très grand potentiel et candidats externes à un poste de cadre	T1, 08	Idem
1.1.5	Continuer sur une base annuelle d'assurer le suivi de la formation	T1, 09 En cours	Idem
1.2	Formation à la gestion		
1.2.1	Définir les besoins prioritaires de formation à la gestion, en particulier pour juillet 2009 o Gestion de la performance o Gestion des absences	T1, 08	165-175
1.2.2	Élaborer des programmes de formation et une méthode d'évaluation	T1, 08	165-175
1.2.3	Exécuter des programmes de formation et de perfectionnement de cadres	T2, 08	165-175
1.2.4	Réviser et poursuivre les programmes pour répondre aux besoins découlant de l'exercice d'évaluation	T2, 08 En cours	-
2.1	Gestion de la performance		
2.1.1	Confirmer l'approche de l'OMPI pour arrêter les objectifs et gérer la performance de l'équipe et de la personne, y compris une méthode de gestion de la performance qui peut être utilisée dans toute l'Organisation	T1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	Communiquer les objectifs de l'OMPI et des programmes ainsi que les critères de performance escomptés	T1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	Filtrer dans les programmes et les objectifs personnels – <i>lien avec le perfectionnement des cadres ci-dessus</i>	T2, 08	155-158
2.1.4	Arrêter des objectifs et des indicateurs de performance pour les personnes	T2, 08	151-154
2.1.5	Surveiller activement la performance en 2008, s'attaquer aux performances qui laissent à désirer	T2, 08 En cours	151-154
2.1.6	Revoir la gestion des performances pour en promouvoir une notation juste et précise	T1, 09	142-144, 151-154, 173-175

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
2.2	Organisation des carrières et perfectionnement du personnel		
2.2.1	Achever la matrice des compétences pour tous les postes et prendre en compte la motivation du personnel	T1/2, 08	89-102
2.2.2	Confirmer les trajectoires et possibilités de carrière	T1/2, 08	148-150
2.2.3	Identifier et communiquer les critères de promotion, passant à un nouveau rôle/programme	T2, 08	148-150
2.2.4	Définir les besoins en matière de formation des cinq groupes de compétences identifiés	T2, 08	89-102
2.2.5	Établir et appliquer un calendrier de programmes de formation	T2/4, 08	140-141
2.3	Modifier la méthode de gestion des ressources humaines		
2.3.1	Réviser et appliquer la politique et les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer le recrutement, écourter les chaînes de prise de décisions, améliorer la transparence et renforcer la cohérence d'un bout à l'autre de l'OMPI. Le calendrier d'exécution de cette activité est lié à l'application de la nouvelle technologie appropriée.	T4, 08	131-139
2.4	Restructuration du Département de la gestion des ressources humaines		
2.4.1	Appliquer la stratégie en matière de ressources humaines à l'OMPI	Immédiatement	239-243
2.4.2	Restructurer le Département de la gestion des ressources humaines pour privilégier les orientations et les décisions et s'écarter des règles et du pouvoir de transaction	T4, 08	239-243
3.1	Amélioration des procédures		
3.1.1	Revoir les principales procédures, y compris les procédures couvertes dans l'évaluation bureau par bureau, afin d'identifier les possibilités d'amélioration motivées par trois facteurs : o délégation o responsabilité o simplification Possibilités d'automatisation ou de partage des services	T4, 08	195-199 Annexe 4
3.1.2	Appliquer les révisions possibles, qui ne sont pas liées à l'automatisation.	T1, 08 En cours	Idem

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
3.1.3	Inclure les possibilités d'automatisation dans le cas d'entreprise pour la planification des ressources d'entreprise et autres initiatives technologiques	Immédiatement	Idem
3.2	Planification des ressources d'entreprise et autres techniques		
3.2.1	Mettre au point la base de la planification des ressources d'entreprise	T4, 08	62
3.2.2	Préparer un programme de mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise	T4, 08	256
3.2.3	Identifier et embaucher des consultants et fournisseurs	T1, 09	Idem
3.2.4	Gestion du programme	En cours	Idem
3.3	Plan d'organisation		
3.3.1	Revoir la structure organisationnelle de haut niveau, en particulier : o adresser les rapports au Directeur général o examiner les possibilités de lier/grouper les programmes à des fins de gestion	T3, 08	244-248
3.3.2	Déterminer et appliquer les révisions convenues	T4, 08	Idem
3.3.3	Revoir/réviser d'autres unités organisationnelles	T1, 09 En cours	Idem
3.3.4	Examiner le cas d'entreprise pour étendre la sous-traitance à des domaines clés	T1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	Description/classement des emplois		
3.4.1	Revoir/réécrire et rationaliser toutes les descriptions de poste	Terminé d'ici au T4, 08	156, 176-180, 184-186
3.4.2	Revoir les notations en fonction des descriptions de poste révisées	T4, 08 En cours	176-180
3.5	Politique de suppressions d'emploi/licenciement		
3.5.1	Confirmer une politique d'amélioration du rendement, la restructuration des changements d'emploi (liée à la planification des ressources d'entreprise), les problèmes d'absentéisme et autres problèmes de performance, et autres questions pertinentes	T4, 08	195-200, 258-260

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
3.5.2	Préciser et confirmer le rôle des personnes sous contrat de courte durée avec l'OMPI : - o confirmer les dates d'achèvement des contrats - o déterminer s'il convient de recommander que soit offert un contrat permanent, de prolonger un contrat de courte durée ou tout simplement de résilier le contrat	T1/4, 08 T1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	Inclure dans le programme et budget pour 2009-2010 une rubrique pour les licenciements – les autres économies de ressources seront financées au cas par cas	T2, 08	157, 195-200, 258-260
3.5.4	Examiner chaque année les possibilités d'amélioration de la performance et des performances qui laissent à désirer	T4, 08 En cours	110, 115-121, 151, 154, 228-229, 258

53. Comme indiqué, le succès de l'exécution d'un programme d'améliorations organisationnelles à l'OMPI nécessitera le soutien et l'engagement sans réserve de la direction de l'Organisation, à titre individuel et collectif. La direction aura des rôles clés à jouer dans la planification et l'application des changements proposés, dans l'explication des arguments en faveur de changements et dans le soutien des cadres et du personnel durant la période pendant laquelle ces changements seront effectués.

54. Nous croyons comprendre que toutes les recommandations seront examinées par les États membres en septembre de cette année et qu'il est peu probable qu'un programme verra le jour avant le début de 2008 encore que d'importantes discussions et activités de planification puissent débuter avant la fin de 2007.

55. Pour que les changements soient couronnés de succès, il faut que s'améliorent considérablement les compétences, les capacités et la volonté d'agir. Nous prévoyons un programme d'une durée de trois ans pour le perfectionnement des cadres à l'OMPI mais recommandons que ce programme soit centré sur la gestion de la performance et de la présence, facteurs qui ont l'impact le plus marqué sur les effectifs, et que soit emprunté le chemin menant à une culture organisationnelle plus positive à l'OMPI. Le programme de perfectionnement des cadres commencerait en 2008 mais il est peu probable que la réalisation des principaux produits livrables comme par exemple une meilleure performance des unités ou des programmes aura un impact significatif avant l'exercice biennal 2010-2011. Il faudra également prendre des décisions au sujet de la mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise. Les économies de personnel liées aux nouvelles techniques d'information pourraient être incorporées dans le programme et budget de l'exercice biennal 2010-2011. Ces dates peuvent certes sembler s'inscrire "dans un avenir lointain" mais elles ne seront respectées que si ont lieu des débats et prises des décisions clés dans un avenir très proche.

56. Une des conditions fondamentales à remplir sera la ferme volonté de mettre en place un programme de départs à la retraite anticipée, de suppressions d'emplois et de licenciements. L'OMPI a toujours cherché à redéployer les fonctionnaires dont les prestations laissaient fortement à désirer au lieu de les discipliner et/ou de les congédier. Cette stratégie a donné des résultats plus ou moins bons puisqu'elle a permis d'éviter un sérieux malaise au sein du personnel mais il est clair et de plus en plus manifeste que les programmes et unités organisationnelles sont réticents à accepter des cadres et du personnel redéployés. Compte tenu des faiblesses dont souffre la procédure actuelle de gestion de la performance et du manque d'éléments fiables en découlant, il est peu probable qu'il sera possible, sauf dans des cas réellement exceptionnels, de soumettre avant l'exercice biennal 2010-2011 des personnes à une procédure de licenciement pour des raisons disciplinaires. Il pourrait certes y avoir des cas en 2008-2009, qui seraient liés par exemple à une retraite anticipée pour raisons de maladie, mais leur nombre devrait être relativement bas.

57. Pour aider à envisager les mesures à prendre, nous recommandons un programme intégré d'améliorations organisationnelles à l'OMPI, planifié et structuré en fonction de trois éléments :

- ☐ direction générale et cadres
- ☐ gestion des ressources humaines
- ☐ organisation, procédures et systèmes

58. La nécessité de renforcer les compétences en matière de leadership et de gestion a été mentionnée maintes fois durant notre évaluation. Cela fera porter l'attention sur :

- ☐ le rôle des cadres à différents niveaux de la structure organisationnelle de l'OMPI;
- ☐ l'alignement du pouvoir sur la responsabilité et la fiabilité;
- ☐ l'échelle et la nature de la délégation de pouvoirs; et
- ☐ la prise de décisions et la responsabilité aux divers niveaux.

59. Le Département de la gestion des ressources humaines de l'OMPI est un catalyseur potentiel de changements mais il doit également faire l'objet de changements et d'améliorations significatifs. Les travaux déjà achevés sur la stratégie en matière de ressources humaines et de compétences en matière de gestion montrent que l'Organisation sait parfaitement bien quels sont ses besoins actuels et futurs de ressources humaines. Malheureusement, les activités relatives aux ressources humaines à l'OMPI sont fortement transactionnelles et se caractérisent par des procédures à coefficient élevé de main-d'œuvre et des techniques de l'information caduques.

60. Les arrangements organisationnels de l'OMPI ont, avec des procédures et systèmes d'appui, évolué dans le temps et souvent en réponse aux demandes des nombreuses communautés différentes que dessert l'Organisation.

61. Nous avons mis en question des aspects particuliers des arrangements organisationnels actuels, en particulier les suivants :

- ☐ le nombre des hauts fonctionnaires et unités organisationnelles qui font rapport directement au Directeur général est beaucoup trop élevé, à savoir 15 au total;
- ☐ les arguments permanents en faveur d'un élargissement de la structure des programmes dont la taille et les impacts ressentis varient considérablement de l'un à l'autre; et
- ☐ les secteurs où les doubles emplois ou services communs sont manifestes comme dans le cas de la traduction.

62. Le critère général pour les procédures et les systèmes est que l'OMPI devrait planifier et analyser toutes les procédures organisationnelles clés de telle sorte qu'elles :

- ☐ soient simplifiées, efficaces et faciles à utiliser;
- ☐ comportent des axes de prise de décisions délégués clairement définis, dotés uniquement des contrôles essentiels pour protéger l'OMPI; et
- ☐ soient conçues pour devenir parties du système de planification des ressources d'entreprise de l'OMPI.

Principales décisions à prendre

63. L'étude a identifié à l'OMPI un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées et nous avons proposé un programme structuré d'améliorations organisationnelles pour les obtenir.

64. Nous sommes conscients que les États membres auront des opinions différentes sur les points forts et les points faibles de l'OMPI. Nos entretiens avec le comité d'audit ont montré que nombreux sont ceux qui souhaiteraient que soient prises sans tarder des mesures. Nous faisons nôtre ce message mais avec une mise en garde, à savoir que l'adoption rapide de mesures n'aboutit pas toujours ou forcément à des produits livrables précoces. Nous tenons cependant à souligner que tout retard mis à autoriser le programme proposé d'améliorations organisationnelles prolongera le calendrier d'exécution de ces améliorations et exacerbera probablement les difficultés que rencontre actuellement l'OMPI.

65. Nous soumettons donc le présent rapport et, en particulier, le programme d'action résumé à la page 14 pour :

- ☐ son adoption par la Comité directeur interne chargé du projet et le Comité d'audit de l'OMPI
- ☐ son soutien et son adhésion par les hauts fonctionnaires de l'OMPI
- ☐ son approbation et son financement approprié par les États membres.

3. L'OMPI dans son contexte

66. Nous utilisons la présente section de notre rapport final pour décrire le contexte actuel de l'OMPI dans les domaines suivants :

- ☐ mission et stratégie;
- ☐ programmes;
- ☐ arrangements organisationnels; et
- ☐ régime commun des Nations Unies – modalités d'emploi

67. La présente section fait une description de plusieurs caractéristiques importantes de la structure et des rouages actuels de l'OMPI. Nos conclusions et recommandations sur ces questions sont présentées plus en détail dans des sections ultérieures du présent rapport.

Mission et stratégie

68. La vision de l'OMPI repose sur la conviction que la propriété intellectuelle est une composante importante du développement économique, social et culturel de tous les pays. Sa mission est donc de promouvoir l'utilisation efficace et la protection responsable de la propriété intellectuelle à travers le monde.

69. Les objectifs stratégiques sont énoncés par l'OMPI dans un plan à moyen terme publié tous les quatre ans et précisés dans le programme et budget biennal. Ils étaient à l'étude et ont été modifiés par l'Organisation dans le courant de la présente étude. Les objectifs stratégiques contenus dans le programme et budget pour l'exercice biennal 2006-2007 étaient les suivants :

- ☐ promouvoir une culture de propriété intellectuelle;
- ☐ intégrer la propriété intellectuelle aux politiques et programmes nationaux de développement;
- ☐ développement progressif du droit international de la propriété intellectuelle;
- ☐ élaborer des lois et normes internationales de propriété intellectuelle;
- ☐ fourniture de services de qualité dans le cadre des systèmes mondiaux de protection de la propriété intellectuelle; et
- ☐ renforcement de l'efficacité de la direction et de l'appui administratif à l'OMPI

70. Les objectifs stratégiques révisés pour le programme et budget 2008-2009 sont les suivants :

- ☐ promouvoir un système équilibré de la propriété intellectuelle et la concrétisation de son potentiel de développement;
- ☐ renforcer l'infrastructure, les institutions et les ressources humaines dans le domaine de la propriété intellectuelle;
- ☐ développement progressif du droit de la propriété intellectuelle;
- ☐ fourniture de services de qualité dans le cadre des systèmes mondiaux de protection de la propriété intellectuelle; et
- ☐ renforcement de l'efficacité de la direction et de l'appui administratif à l'OMPI

Programmes

71. Les services de l'OMPI sont planifiés et exécutés en fonction des objectifs stratégiques par le biais de 31 programmes. Pour chacun de ces programmes, le programme et budget biennal recense :

- ☐ les enjeux;
- ☐ le ou les objectifs – avec les résultats escomptés et les indicateurs et objectifs de performance;
- ☐ les stratégies; et
- ☐ les liens entre programmes.

72. Dans le cadre de la présente étude, nous ferons référence aux variations marquées qui existent entre les programmes, notamment pour ce qui est de la taille générale de ces programmes (sur le plan des effectifs) et de la quantification des résultats escomptés et des objectifs et indicateurs d'exécution.

73. Pour ce qui est des variations dans les effectifs, il faut savoir que :

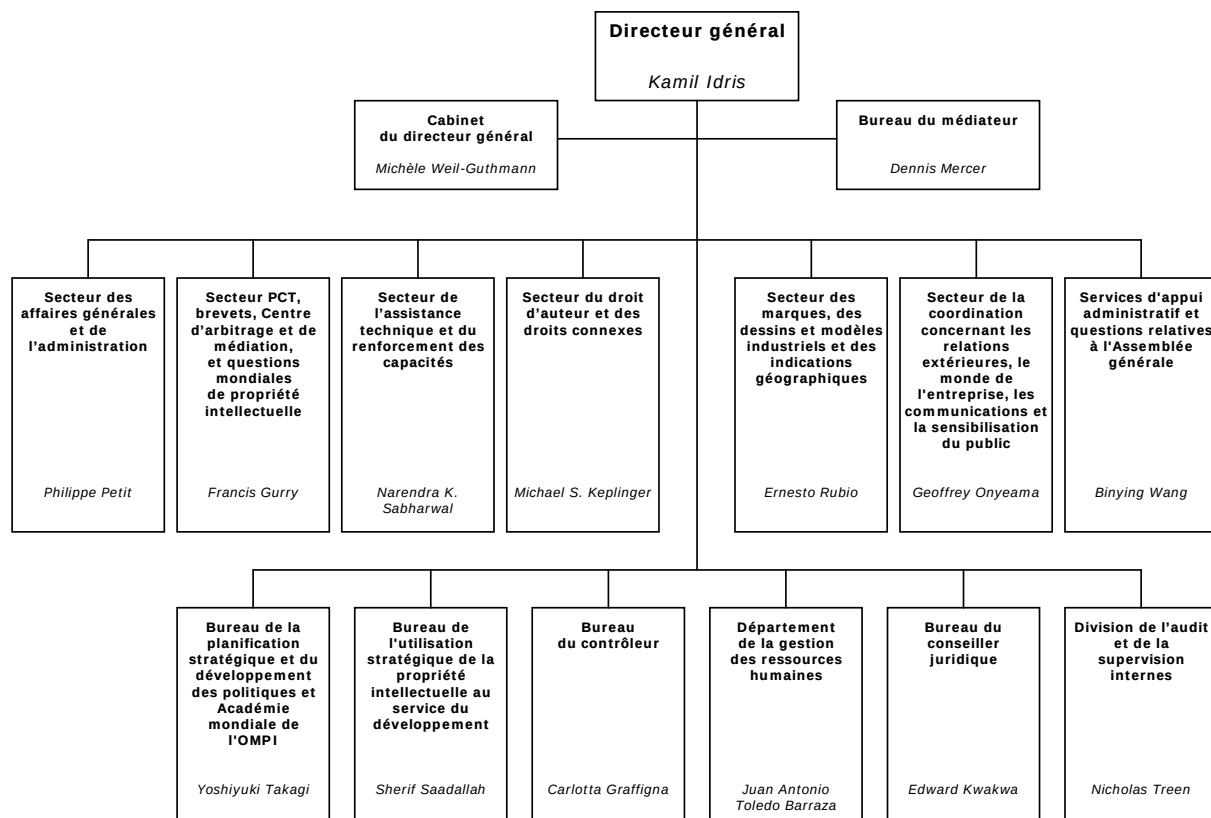
- près de 50% travaillent pour deux programmes :
 - *Programme 16 : Administration du système du PCT* – avec 451,5 fonctionnaires équivalents temps plein (ETP), soit 37,5% de l'ensemble du personnel de l'OMPI; et
 - *Programme 18 : Systèmes de Madrid, de la Haye et de Lisbonne* – avec 138,6 fonctionnaires équivalents temps plein, soit 11,5%.
- Il y a 12 programmes dont les effectifs sont de 10 fonctionnaires ou moins.

74. Il y a également des différences dans la nature et le détail des résultats escomptés ainsi que dans les indicateurs et les objectifs de performance. Pour quelques programmes, il y a des mesures explicites de la charge de travail comme celle par exemple qui est liée au nombre de demandes ou à la "disponibilité des systèmes". Pour d'autres programmes, les descriptions des résultats escomptés sont plus qualitatives, par exemple sur le plan de la "sensibilisation accrue".

Arrangements organisationnels

À l'instar de la plupart des organisations, l'OMPI est organisée en unités fonctionnelles ou en départements. Les programmes résumés dans la section précédente utilisent des ressources de toutes ces unités. On trouvera ci-dessous l'**organigramme fonctionnel** au plus haut niveau de l'OMPI.

Organigramme interne de l'OMPI (12 mars 2007)



75. Cet organigramme est très centralisé puisqu'un total de 15 hauts fonctionnaires font directement rapport au Directeur général. Comme dans le cas des programmes, les effectifs varient considérablement d'un secteur à l'autre. Le schéma plus détaillé de cet organigramme est en grande partie le résultat d'arrangements organisationnels organiques plutôt que planifiés et ce, en réponse à une augmentation des changements et à un accroissement des possibilités. Des structures centralisées :

- ☐ peuvent entraîner des retards dans la prise de décisions compte tenu de la nécessité de faire prendre les décisions au niveau de la direction;
- ☐ peuvent permettre aux cadres de ne pas assumer leurs responsabilités et même les encourager à ne pas le faire; et
- ☐ ne permettent souvent pas de faire concorder les intérêts et les efforts des cadres supérieurs.

76. L'OMPI est une organisation en pleine évolution et qui doit relever de nombreux défis externes. Durant l'étude, nous avons été mis au courant des propositions visant à réviser les arrangements organisationnels d'un certain nombre de programmes et d'unités organisationnelles.

77. Il semble qu'il y ait des **définitions d'emploi** pour tous les postes à l'OMPI. Nous en avons examiné plus de 500. C'est là un nombre particulièrement élevé pour une organisation de la taille de l'OMPI : nous nous étions attendus à en trouver un maximum de 200. Les différences entre ces définitions sont souvent mineures, parfois même dans la description d'une tâche uniquement. Cela est dû au fait que bon nombre des définitions d'emploi sont rédigées par des membres du personnel eux-mêmes plutôt que par la direction et/ou des spécialistes en ressources humaines.

78. La classification d'un nombre élevé de postes est actuellement en cours de révision. Il a fallu pour ce faire réviser les définitions d'emploi car les définitions existantes ne donnent souvent pas une description claire des responsabilités.

Le régime commun des Nations Unies – Modalités d'emploi

79. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'OMPI est liée par les règles et règlements du système des Nations Unies et par les directives en place dans le domaine des ressources humaines. La politique et les procédures de l'OMPI en matière de ressources humaines sont conformes à celles du régime commun des Nations Unies et tirées de lui, et leur application à l'OMPI est définie dans le Statut et Règlement du personnel, des orientations détaillées figurant dans les ordres de service.

80. Nous reconnaissons que les incidences du régime commun des Nations Unies doivent être pleinement prises en considération dans les conclusions et recommandations présentées plus loin dans le rapport. Nous avons examiné les plans et pratiques pertinents du système des Nations Unies de même que les bonnes pratiques générales en matière de ressources humaines et leur applicabilité à l'OMPI.

4. Analyse de l'offre

81. La présente section de notre rapport final servira à faire une analyse des thèmes dont traite l'Organisation, de ses effectifs actuels ainsi que de ses politiques et méthode en matière de ressources humaines. Elle comporte quatre rubriques :

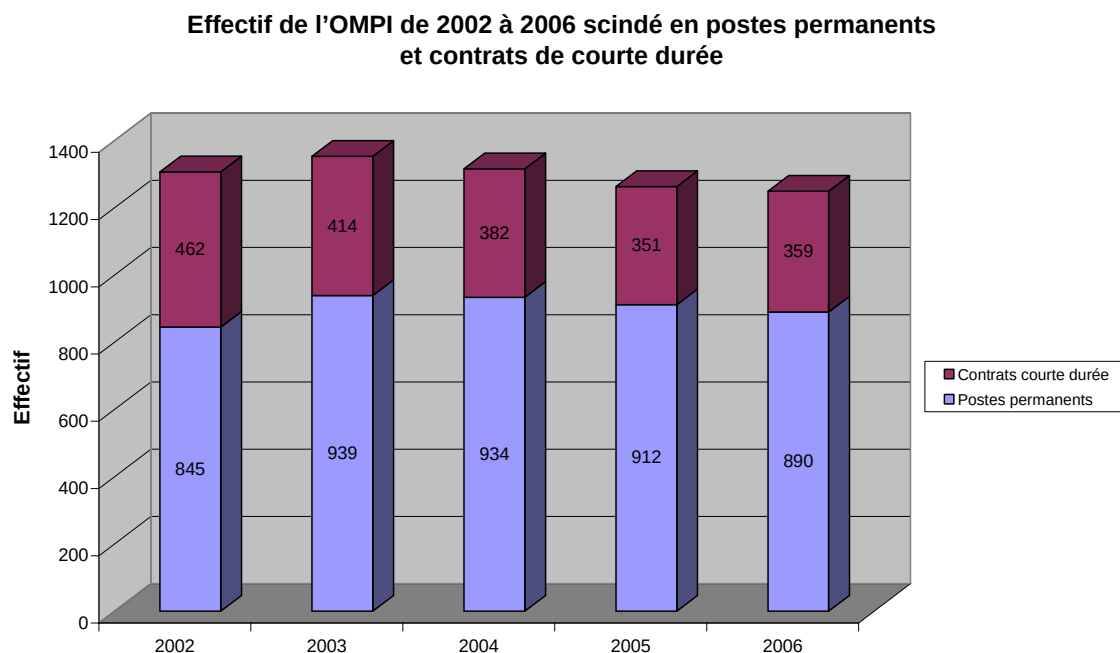
- ☐ le recrutement du personnel à l'OMPI
- ☐ les procédures en matière de ressources humaines
- ☐ la performance
- ☐ la bonne pratique

Recrutement du personnel à l'OMPI

Allocation des ressources

Effectifs

82. Il est ressorti de notre analyse que, après une croissance rapide en 2001 et 2002, les effectifs de l'OMPI ont enregistré une baisse faible certes mais soutenue tout en demeurant relativement stables au cours des cinq dernières années (voir la figure et le tableau ci-dessous).



Effectifs	2002	2003	2004	2005	2006
Permanents	845	939	934	912	890
Contrat de courte durée	462	414	382	351	359
Total	1307	1353	1316	1263	1249

Source : PwC - Analyse du capital humain, février 2007.

83. Les analyses reposent sur des données pour 1249 employés, tirées des sources de données sur les ressources humaines de l'OMPI en janvier 2007. Bien que ce chiffre soit légèrement inférieur à celui de 1257 en décembre 2006, il n'a aucun impact significatif sur les résultats.

84. Le nombre de postes permanents a augmenté en 2003 pour ensuite tomber à 890 en 2006. Celui des employés sous contrat de courte durée est en baisse depuis 2002 et s'inscrivait à 359 en 2006. L'effectif de 1249 employés représente 1204,8 équivalents temps plein (ETP) à l'OMPI. Les analyses ci-après sont fondées sur le nombre d'ETP.

85. Des 1204,8 ETP, et comme le montre le tableau ci-après, plus de la moitié de tous les ETP occupent un poste dans les services généraux, un tiers un poste d'administrateur et 5% un poste de directeur.

	ETP	Pourcentage
Directeurs	59	5%
Administrateurs	364	30%
Services généraux	649,5	54%
Autres/Temporaires	132,3	11%
Total	1204,8	100%

86. Il convient de signaler ici que l'OMPI a réussi à gérer une charge de travail de plus en plus lourde (environ 6% par an pour quelques-uns des plus grands programmes) sans accroître pour autant le nombre total de ses effectifs. Elle l'a fait en prenant un certain nombre de mesures d'économie, y compris les suivantes :

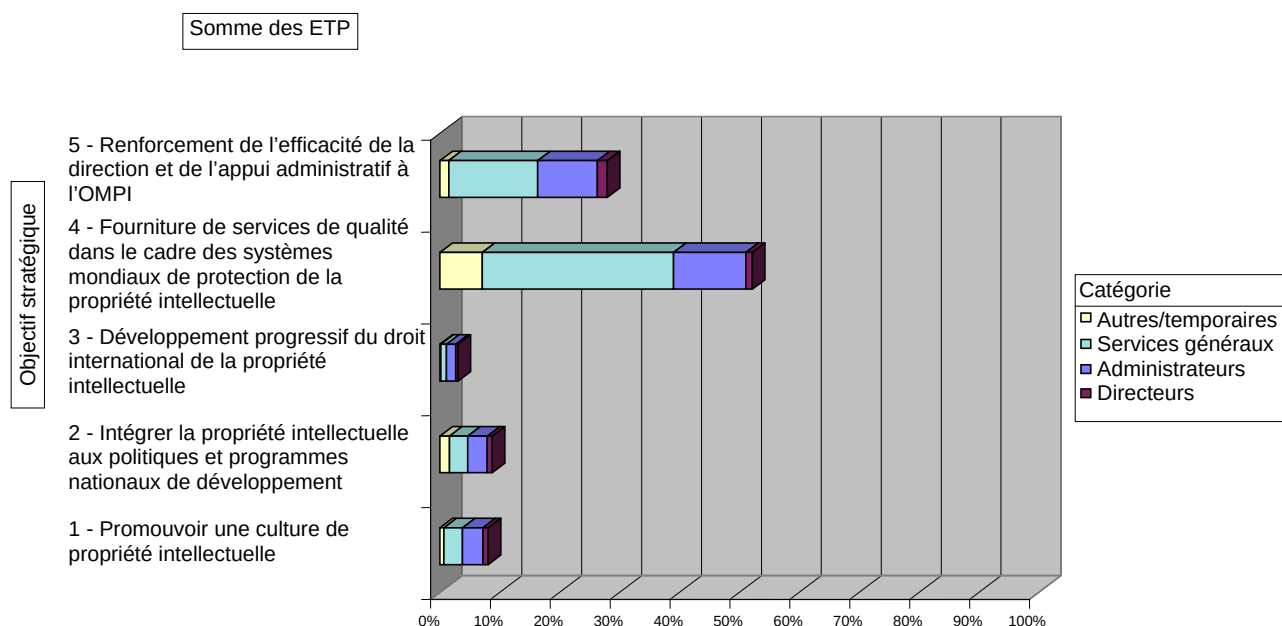
- ☐ changement de procédés, souvent appuyé par l'adoption de techniques plus appropriées;
- ☐ redéploiement du personnel dont les compétences n'étaient plus considérées comme appropriées pour ses fonctions;
- ☐ sous-traitance d'activités non prioritaires; et
- ☐ report d'initiatives non essentielles

87. Nous faisons remarquer ailleurs dans le présent rapport qu'il est possible de rendre les opérations plus efficaces mais tenons à indiquer ici que la prise en charge de travaux additionnels sans apporter des changements significatifs à la politique de recrutement de l'OMPI n'a pas toujours été appliquée d'un bout à l'autre de l'Organisation. Certains programmes, unités organisationnelles et personnes en sont aujourd'hui à un stade où il ne leur sera pas possible d'accepter de tels travaux si des changements plus significatifs ne sont pas apportés aux méthodes de travail.

Rôles

88. La figure et le tableau récapitulatifs suivants illustrent la distribution des ETP à l'OMPI par objectif stratégique révisé et par catégorie de personnel.

Distribution des ETP de l'OMPI par objectif stratégique révisé et catégorie de personnel



Source : PwC Analyse du capital humain, février 2007.

Objectif stratégique	Directeurs	Services généraux	Autres/Temporaires	Administrateurs	Total global
Promouvoir une culture de propriété intellectuelle	1%	3%	1%	3%	8%
Intégrer la propriété intellectuelle aux politiques et programmes nationaux de développement	1%	3%	2%	3%	9%
Développement progressif du droit international de la propriété intellectuelle	0%	1%	0%	1%	3%
Fourniture de services de qualité dans le cadre des systèmes mondiaux de protection de la propriété intellectuelle	1%	32%	7%	12%	52%
Renforcement de l'efficacité de la direction et de l'appui administratif à l'OMPI	2%	15%	1%	10%	28%
Total	5%	54%	11%	30%	100%

Le tableau ci-dessus illustre la distribution en pourcentage des ETP entre les programmes.

Compétences

89. Nous avons identifié les domaines dans lesquels il y a un manque très net de compétences entre celles qui existent actuellement à l'OMPI et celles qui sont nécessaires aujourd'hui et dans l'avenir.

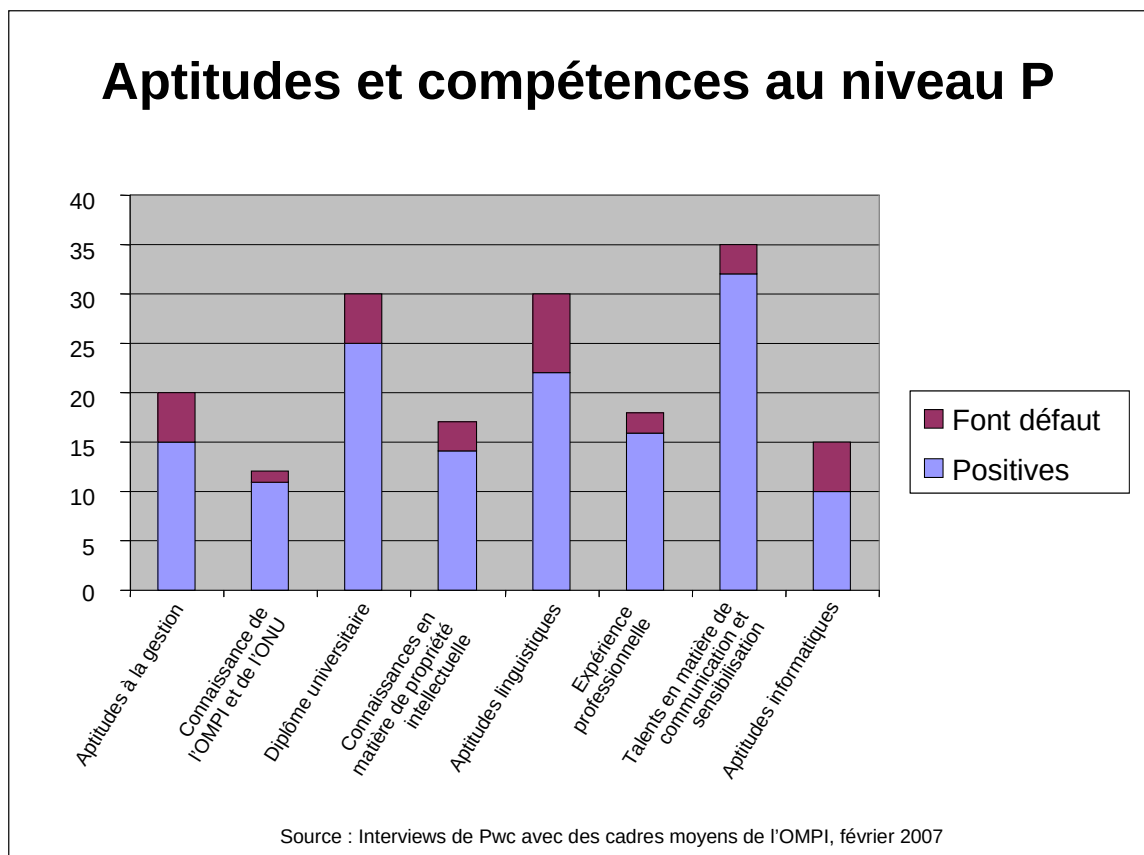
90. Des entretiens que nous avons eus avec les cadres moyens de l'OMPI, nous avons pu déterminer cinq grands groupes de compétences que l'OMPI devrait prendre en considération. Ce sont les suivants :

- ☐ aptitudes à la gestion;
- ☐ techniques de l'information;
- ☐ langues;
- ☐ spécialisation dans la propriété intellectuelle;
- ☐ gestion administrative (y compris les aptitudes aux techniques de l'information).

91. Les entretiens que nous avons eus avec 76 cadres moyens de l'OMPI ont montré qu'ils considèrent les différentes aptitudes et compétences comme importantes. Le graphique suivant illustre ces différentes aptitudes et compétences tout en donnant une bonne idée des domaines dans lesquels on estime qu'elles font défaut ou sont insuffisantes à l'OMPI, en particulier dans ceux de la gestion, des langues et des techniques de l'information au niveau des administrateurs. Les cadres moyens de l'OMPI jugent souhaitable d'avoir des diplômes universitaires d'études supérieures dans le domaine du droit de la propriété intellectuelle et de l'économie du développement. Les capacités organisationnelles devraient également être améliorées. Ceci étant, nous avons constaté que les cadres moyens de l'OMPI sont en général satisfaits des talents de leur personnel en matière de communication et de sensibilisation.

* Les chiffres sur l'axe y dans le graphique ci-après représentent le nombre de cadres moyens de l'OMPI qui considèrent les aptitudes concernées comme nécessaires. En bleu, le nombre de ces cadres qui estiment que leurs employés possèdent des aptitudes suffisantes dans chaque catégorie et, en rouge, le nombre de ceux qui estiment qu'ils ont des aptitudes insuffisantes dans chaque catégorie.

Graphique : Aptitudes et compétences considérées par les cadres moyens de l'OMPI comme faisant défaut ou comme étant disponibles au niveau des administrateurs



92. Nous examinons plus en détail ci-dessous chacune de ces compétences et faisons également des commentaires sur quelques besoins spécifiques à satisfaire pour les programmes et unités organisationnelles.

Techniques de l'information

93. L'OMPI est une organisation qui s'appuie sur des **techniques de l'information** pour la prestation de ses services et pour sa propre gestion et administration. Les États membres souhaitent en particulier que les services de l'OMPI fournissent aux demandeurs les moyens les plus appropriés et faciles à utiliser.

94. Les applications existantes semblent être étayées comme il se doit mais nous avons noté l'absence d'une stratégie informatique forte et claire et de capacités de conception et de développement appropriées, notamment en ce qui concerne la capacité de se conformer aux besoins des programmes. Est actuellement en cours une étude séparée qui examine la fonction informatique mais nous avons identifié des lacunes dans les domaines suivants :

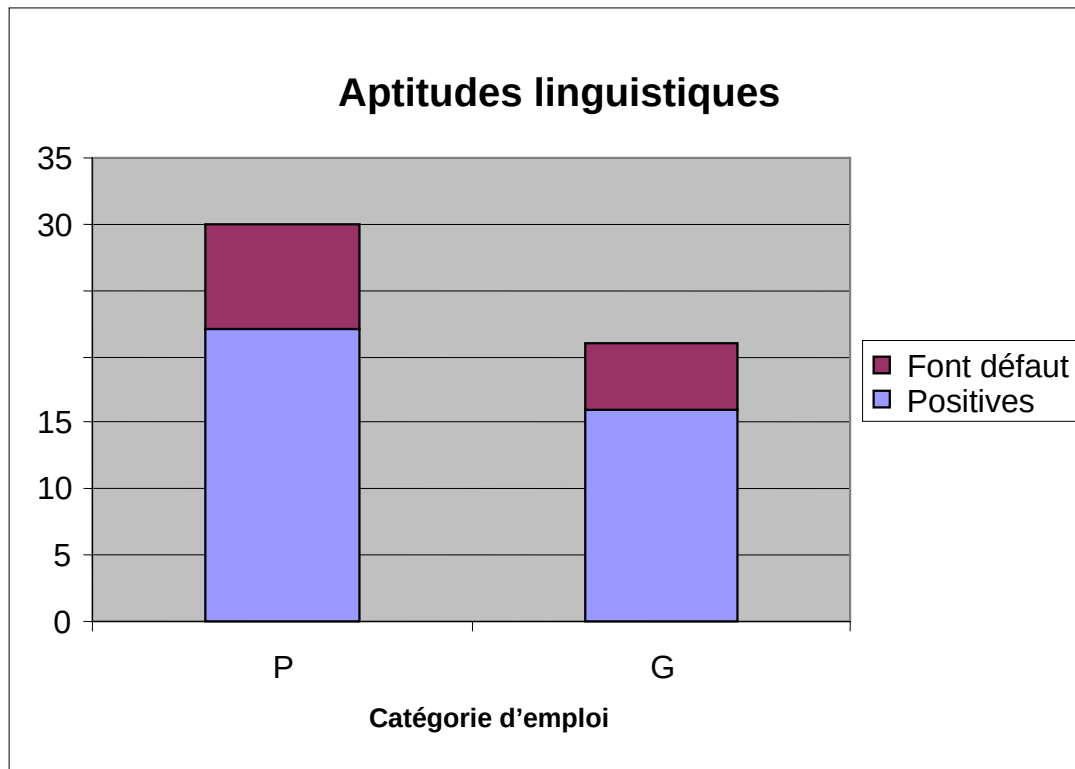
- Stratégie informatique, qui requiert probablement la contribution d'un excellent directeur des services informatiques et/ou d'un conseil de gouvernance informatique compétent;
- Analyse commerciale – pour aider les équipes chargées des programmes à identifier et arrêter les gains financiers et opérationnels de nouveaux procédés qui viennent renforcer des techniques de l'information nouvelles ou améliorées;
- Gestion informatique des projets – en faisant appel à des spécialistes pour s'assurer que les nouvelles avancées soient mises en œuvre dans les délais et en fonction du budget, et que tous les produits livrables soient obtenus. L'usage veut normalement que la plupart des avancées informatiques les plus récentes soient le fait d'équipes de fournisseurs ou d'autres tierces parties, ce qui donne à la direction du projet informatique des responsabilités additionnelles.

Langues

95. L'OMPI nécessite un **appui linguistique technique** dans de nombreuses langues. Depuis toujours, les principales langues requises pour les demandes et autres services étaient des langues européennes, en particulier le français et l'anglais, et l'OMPI est déjà dotée des ressources suffisantes pour répondre à ces besoins de base. Toutefois, de plus en plus grande est la demande de capacités linguistiques techniques en japonais, chinois, coréen, russe et portugais et l'OMPI renforce les compétences dans ces langues "nouvelles", recourant à son personnel mais aussi à des services de sous-traitance et services contractuels. Nous avons identifié des systèmes et des changements de procédure qui se solderaient par une meilleure performance des services de traduction et services connexes mais qui ne remplaceront pas complètement la nécessité de recourir à un appui technique dans les "nouvelles" langues. Nous recommandons que l'OMPI continue d'envisager le prolongement de la formation linguistique du personnel en poste à l'OMPI et une sous-traitance additionnelle.

96. La quasi-totalité des cadres moyens de l'OMPI considèrent comme importantes les aptitudes linguistiques en général des administrateurs et des agents des services généraux. Ils sont cependant préoccupés par la médiocre connaissance de l'anglais de leur personnel, en particulier au niveau des agents des services généraux.

Graphique. Aptitudes linguistiques considérées comme faisant défaut ou comme étant disponibles par les cadres moyens de l'OMPI : comparaison entre les administrateurs et les agents des services généraux.



Source : Interviews de PwC avec des cadres moyens, février 2007.

Spécialisation dans la propriété intellectuelle

97. Entre autres choses, la longue durée d'occupation des postes et le faible taux de rotation du personnel de l'OMPI ont rendu difficile pour l'Organisation le recrutement et la formation de **spécialistes de pointe de la propriété intellectuelle**. Nous croyons comprendre que c'est un domaine qui a fait l'objet de nombreux commentaires de la part de certains États membres, inquiets de constater que l'OMPI peut ne pas mettre en balance d'une part la nécessité de rester à l'avant-plan en matière de propriété intellectuelle, en particulier dans des domaines plus récents, et, d'autre part, le recrutement de cadres supérieurs chargés de jouer des rôles plus généraux de gestionnaire.

Gestion

98. La nécessité de procéder à des améliorations substantielles dans le domaine des **compétences en matière de gestion** à l'OMPI a constamment été mentionnée durant notre enquête et notre étude. De telles compétences améliorées viendront étayer l'acceptation nécessaire de la responsabilité de la direction et donneront aux cadres occupant un poste d'administrateur et de directeur les capacités nécessaires pour gérer plus efficacement la performance. Cela est vital pour la future viabilité de l'OMPI et nous reviendrons sur cette question ultérieurement dans le présent rapport.

Gestion administrative

99. Un certain nombre de directeurs de projets et autres cadres supérieurs ont fait part de la nécessité pour leur personnel d'obtenir ou d'améliorer leurs capacités de **gestion**, par exemple dans l'utilisation de Microsoft Office et d'autres techniques locales, et pour des tâches d'administration, de commis et de secrétariat. Des compétences informatiques générales (utilisation de Microsoft Office) font défaut non seulement chez les agents des services généraux mais aussi chez les administrateurs et il faudra les améliorer au moyen de programmes de formation internes ou externes.

100. Nous sommes conscients qu'il y a des domaines dans lesquels des programmes et unités organisationnelles ont ou auront besoin de cadres et de personnel dotés de compétences particulières. À titre d'exemples, mentionnons que :

- ☐ le Département de la gestion des ressources humaines devra recruter ou former des personnes avec des compétences en matière de gestion stratégique des ressources humaines plutôt qu'avec des rôles transactionnels comme c'est actuellement le cas; et
- ☐ le Plan d'action pour le développement identifiera probablement des besoins additionnels de nouvelles compétences, dans le domaine de l'économie du développement par exemple.

101. Ces besoins et autres besoins spécifiques feront leur apparition au cours des cinq prochaines années et nous recommandons à l'OMPI :

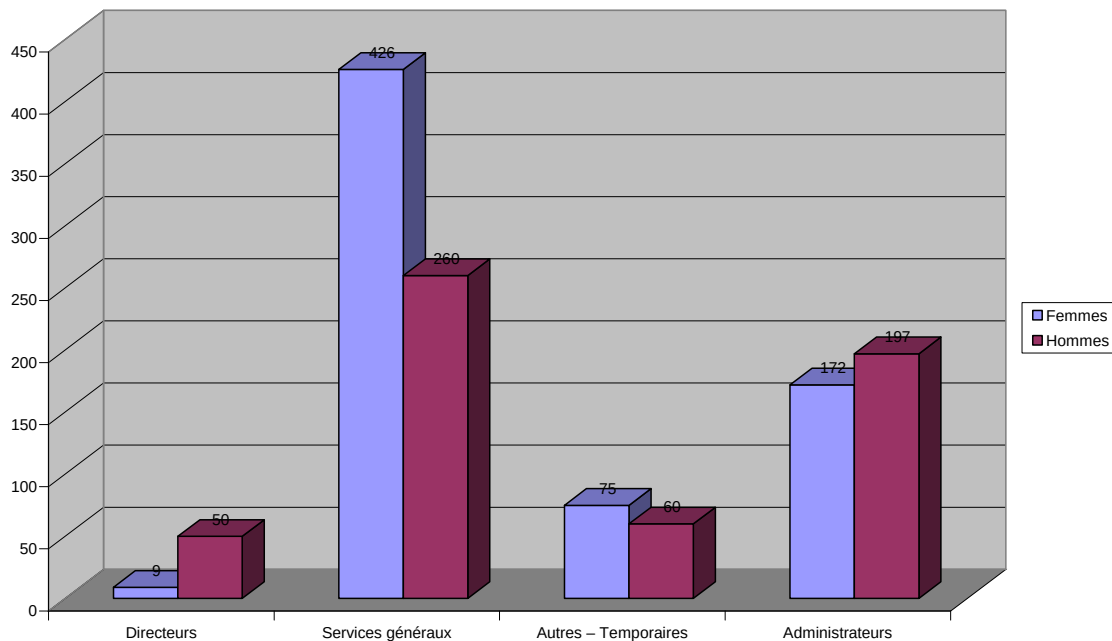
- ☐ qu'elle axe son attention sur les cinq grands groupes de compétences recensés plus haut, avec la formation et le perfectionnement ainsi qu'avec un recrutement sélectif ou une sous-traitance/ services contractuels;
- ☐ qu'elle réponde aux besoins plus spécifiques en recrutant de nouveaux fonctionnaires au fur et à mesure qu'elle les nécessite et que leur nombre soit quantifié au moyen de la procédure du programme et budget.

102. Nous avons fait ci-dessus des commentaires sur les lacunes spécifiques en matière de compétences, comparant celles qui existent à celles qui sont nécessaires. La préoccupation la plus courante des cadres de l'OMPI est que les cadres et autres employés peuvent ne pas avoir le niveau approprié de compétences, ou qu'ils ne sont pas suffisamment motivés pour utiliser au maximum leurs compétences. Cette préoccupation porte davantage sur une performance insuffisante que sur un manque de compétences. Il y a donc d'excellentes raisons pour utiliser des méthodes de formation et de perfectionnement afin d'améliorer les niveaux de compétence, linguistique par exemple, et de promouvoir l'utilisation efficace de la technologie existante. Mais la formation et le perfectionnement ne seront justifiés que lorsque sont résolus les problèmes d'exécution. Nous pensons qu'un leadership et une gestion plus efficaces sont la clé d'une meilleure exécution et de la viabilité de l'OMPI.

Démographie du personnel de base – Hommes et femmes

103. Le personnel de l'OMPI se compose à 55% de femmes et à 45% d'hommes. On trouvera dans la figure ci-après leur répartition par catégorie.

Graphique : Répartition des hommes et des femmes par catégorie (axe Y : nombre de fonctionnaires).



Source : PwC - Analyse du capital humain, février 2007.

104. Les principaux points à prendre en considération sont les suivants :

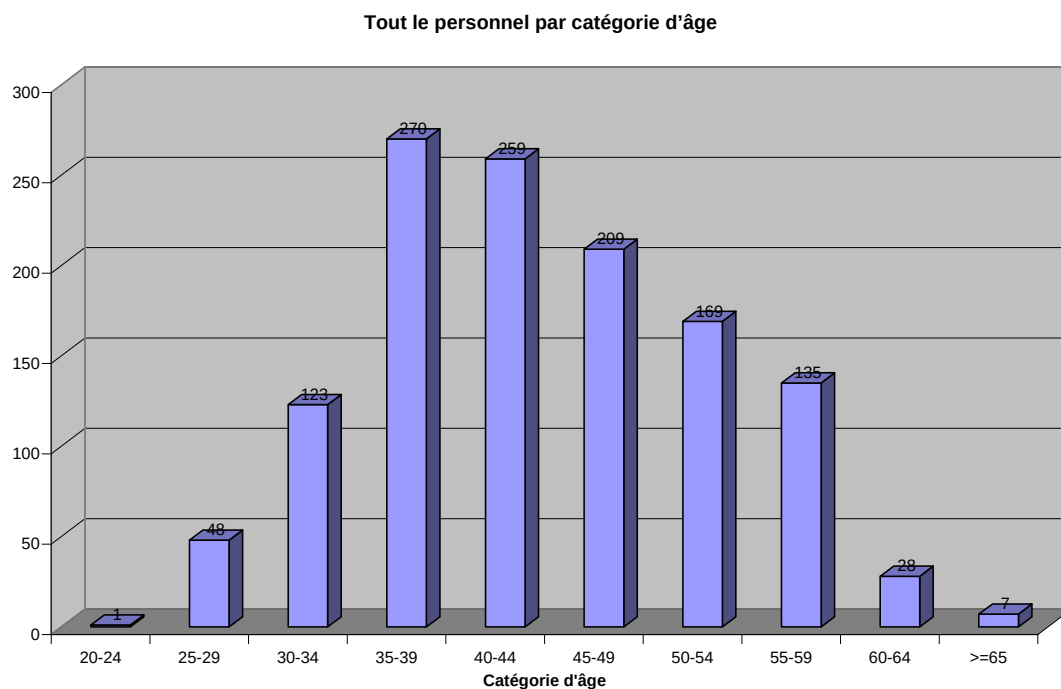
- ☐ Au niveau des postes de directeur, il y a 50 directeurs du sexe masculin contre neuf du sexe féminin. Ce déséquilibre a certes retenu l'attention du Conseil du personnel mais c'est un domaine dans lequel l'OMPI doit prendre en compte les intérêts légitimes d'un certain nombre de parties prenantes.
- ☐ Il y a dans la catégorie des services généraux 62% de femmes (426), ce qui semble être plus ou moins conforme aux schémas d'emploi locaux dans la région.
- ☐ Des 142 personnes qui travaillent pour l'OMPI à temps partiel, cinq seulement sont du sexe masculin. Une fois encore, cela n'est pas incompatible avec les schémas d'emploi locaux.

Démographie du personnel de base - Âge

105. L'âge moyen du personnel de l'OMPI est de 44 ans. Le membre du personnel le plus jeune a 22 ans et le plus âgé 77.

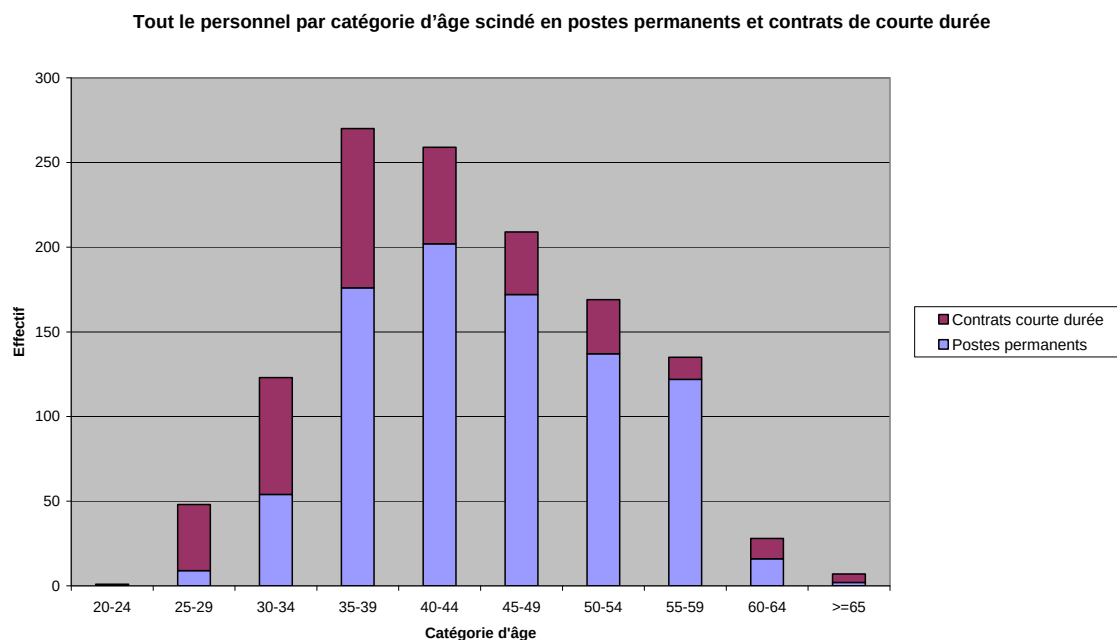
106. Comme il ressort de la distribution indiquée dans le graphique ci-dessous, la moyenne d'âge dans le percentile de 25% est de 37 ans. Cela est conforme au nombre relativement bas de fonctionnaires ayant moins de 30 ans. Dans le quartile supérieur (75%), la moyenne d'âge est de 50 ans. La moitié du personnel de l'OMPI a entre 37 et 50 ans.

Graphique : Ventilation par âge de tout le personnel de l'OMPI (axe Y : effectifs)



Source : PwC Analyse du capital humain, février 2007

Graphique : Distribution selon l'âge – postes permanents et contrats courte durée



Source : PwC - Analyse du capital humain, février 2007

107. Il est probable que le nombre de fonctionnaires partant à la retraite restera aux niveaux actuels pendant les quatre prochaines années mais l'OMPI enregistrera sans doute par la suite une augmentation annuelle marquée de ce nombre :

- ce qui donnera la possibilité de recruter de nouveaux effectifs dotés des compétences appropriées et ayant pratiqué différentes méthodes de travail; mais
- pourrait provoquer dans certains secteurs une pénurie de compétences et un manque d'expérience à moins que la succession ne soit planifiée et bien gérée.

Rotation du personnel

108. L'OMPI a des taux de rétention du personnel exceptionnellement élevés. Depuis 2003, le **taux de rotation** moyen (cessation de contrats pour cause de démission, de départ à la retraite et de transfert) du personnel permanent a été de 2,5% à 3%, comme le montre le tableau ci-après.

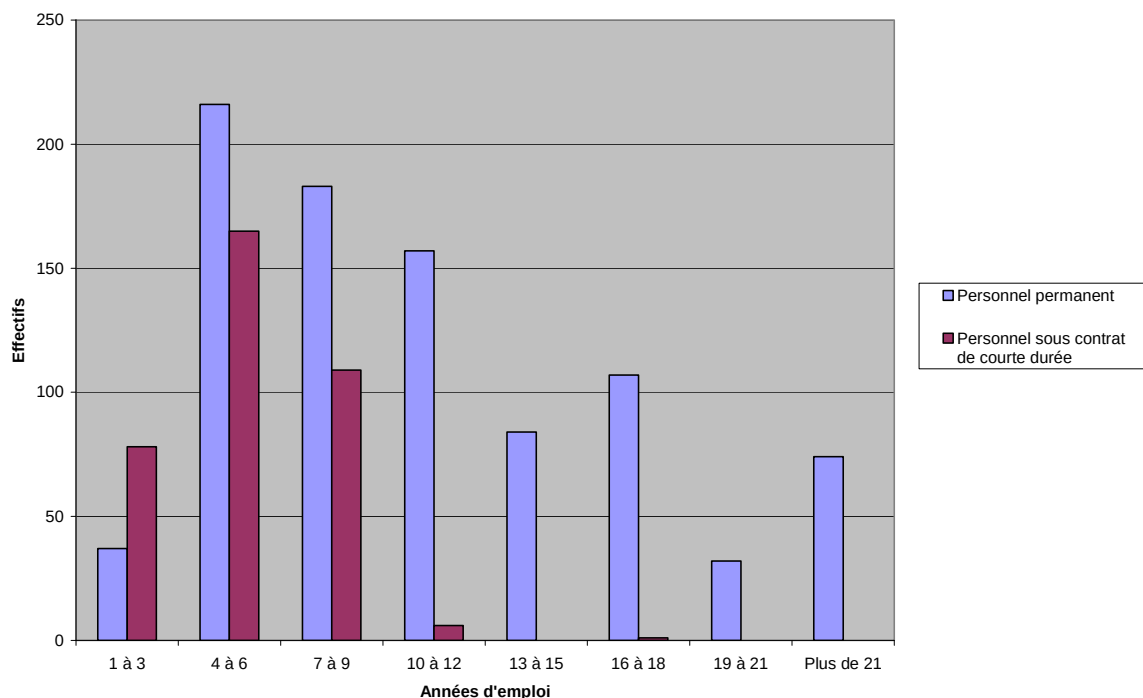
	2002	2003	2004	2005	2006
Décès	1	2		1	
Autre	4				
Démission	19	14	7	7	4
Retraite	13	12	14	19	18
Détachement	1		2	1	
Transfert	1				1
Total	39	28	23	28	23
% taux de rotation	4,6%	3%	2,5%	3%	2.6%

109. De la récente enquête menée en 2006 auprès d'organisations suisses, des chiffres comparables montrent que le taux de rotation du personnel dans ces organisations varie entre 7,5% et 10%. Dans le cas des démissions uniquement, l'enquête révèle que ce taux varie entre 3 et 5% alors qu'il est pour l'OMPI de 0,7%. Tout porte à croire que, du moins par rapport à l'expérience dans d'autres organisations suisses, le personnel a manifestement préféré conserver son emploi à l'OMPI au lieu de chercher un emploi ailleurs et quitter l'Organisation. Pour nous, c'est un constat absolument exceptionnel.

110. Il importe également de signaler qu'aucun membre du personnel permanent n'a récemment été licencié, depuis 2002 en tout cas. De nos entretiens, il se dégage que cela n'est pas dû au fait que l'OMPI n'a pas avec son personnel de problèmes d'exécution ou de discipline mais plutôt parce que le système actuel (dans le contexte du régime commun des Nations Unies) empêche la prise de mesures disciplinaires. Notre expérience montre que cela est une situation exceptionnelle à laquelle il faut remédier si l'on veut qu'à l'OMPI, la performance s'améliore d'une manière satisfaisante et constante d'un bout à l'autre de l'Organisation.

111. Nous nous sommes également penchés sur la **durée d'emploi** des effectifs de l'OMPI, qui est en moyenne de 10 ans. La durée moyenne pour le personnel permanent est de 11 ans. Dans le cas de personnel sous contrat de courte durée, elle est de cinq ans. Nous nous attendrions à ce que les contrats de courte durée soient fondés sur des projets ou attribués pour répondre à une charge de travail spécifique à laquelle ne peuvent pas faire face des effectifs permanents. C'est pourquoi la "durée d'emploi" du personnel sous contrat de courte durée est exceptionnellement élevée.

Graphique : Le graphique ci-dessous montre la distribution du personnel par années d'emploi



112. Ce graphique révèle que le nombre des fonctionnaires depuis longtemps en poste (10 ans ou plus) à l'OMPI est élevé. Il révèle par ailleurs que la plupart des effectifs sous contrat de courte durée ont continué de travailler à l'OMPI pendant quatre ans et plus et que quelques-uns y ont même travaillé pendant pas moins de 12 ans.

113. Nous constatons souvent dans de nombreuses autres organisations que, s'agissant de la durée d'emploi et du taux de rotation du personnel, le problème est en général que les taux de rotation sont trop élevés. Tel n'est certainement pas le cas à l'OMPI. En fait, celle-ci fait face à des problèmes liés à un faible taux de rotation et à une longue durée d'emploi des effectifs :

- ☐ Faible taux de rotation des effectifs :
 - ☐ il peut laisser l'OMPI avec des fonctionnaires dont les compétences ne sont plus appropriées ou au niveau nécessaire pour satisfaire aux normes et critères d'exécution requis; et
 - ☐ il réduit la possibilité de recruter à l'extérieur du personnel doté de nouvelles compétences et ayant pratiqué différentes méthodes de travail.
- ☐ Longue durée d'emploi :
 - ☐ elle alourdit les dépenses de personnel au fur et à mesure que les fonctionnaires montent dans l'échelle des salaires, souvent sans que cela soit accompagné d'une amélioration des compétences et de la performance;
 - ☐ elle entraîne des droits additionnels comme par exemple une augmentation des jours de congé; et
 - ☐ elle exacerbera les frustrations du personnel devant le manque de possibilités de promotion et de reclassement.

114. Nous reviendrons plus loin dans le présent rapport sur la question des titulaires de contrat de courte durée mais il faut souligner que, dans la réalité, les services de ces personnes sont souvent renouvelés sous contrat pendant de nombreuses années. Cela ne semble pas être conforme à la bonne pratique en vertu de laquelle les contrats de courte durée (et autres contrats spéciaux) ne seraient offerts que lorsque le travail à effectuer est lié à un projet ou une activité spéciale à durée fixe plutôt que de nature permanente.

Absentéisme

115. Nous avons analysé le taux d'absentéisme du personnel afin de déterminer la disponibilité de travail. Sur la base uniquement des données relatives à une "absence pour congé de maladie avec ou sans certificat", le nombre moyen de journées d'absence du personnel de l'OMPI est de 12,5. Cela représente une perte totale pour l'Organisation de plus de 15 000 journées de travail, soit 75 ETP.

116. Nous avons comparé ces chiffres à ceux des organisations suisses auprès desquelles une enquête a été faite. Pour optimiser la comparaison, des données ont été collectées auprès de 25 organisations, pour un total de 25 650 employés. 80% des participants à cette enquête venaient du secteur public suisse (Gouvernement, cantons et municipalités) et 60% des organisations de l'échantillon se trouvaient dans la partie francophone de la Suisse. Les taux d'absentéisme pour congé de maladie dans ces organisations sont inférieurs à ceux de l'OMPI, le taux moyen variant entre quatre et six jours par an contre 12,5 à l'OMPI. Une récente enquête nationale a révélé un taux d'absentéisme moyen pour congé de maladie de cinq jours par an par personne. Le taux beaucoup plus élevé d'absentéisme pour congé de maladie à l'OMPI est donc un motif de préoccupation et mérite qu'on lui accorde une plus grande attention et qu'on prenne les mesures qui s'imposent.

117. En ce qui concerne ce taux d'absentéisme pour congé de maladie, il convient de mentionner en particulier les éléments suivants :

- ☐ Un quart de tous les effectifs de l'OMPI prend en moyenne moins de deux jours de congé de maladie par an et le taux moyen est lui de six jours par an. Pour arriver à un taux moyen de 12,5 jours, il faut supposer que le nombre de fonctionnaires dont le taux d'absentéisme pour congé de maladie est très élevé est considérable.
- ☐ 10% du personnel de l'OMPI accumulent plus de 27 jours de congé de maladie par an, dont 82,7% sont des fonctionnaires permanents et 17,3% des employés sous contrat de courte durée.
- ☐ À moins qu'elle ne soit soumise à un contrôle hiérarchique avec l'appui de spécialistes du Département de la gestion des ressources humaines, la récente décision de l'OMPI d'élargir et d'"améliorer" les dispositions d'absence pour congé de maladie s'appliquant au personnel sous contrat de courte durée risque, à notre avis, de se solder par une nouvelle augmentation des absences pour congé de maladie.

118. Le directeur du Département de la gestion des ressources humaines a l'intention de réduire le nombre de jours de congé de maladie qui peuvent être pris sans un certificat. Nous nous félicitons de cette initiative mais pensons qu'une absence pour congé de maladie à ces niveaux est souvent un signe de problèmes plus sérieux associés à l'autorité et à la responsabilité de la direction ainsi qu'au moral et à la motivation du personnel.

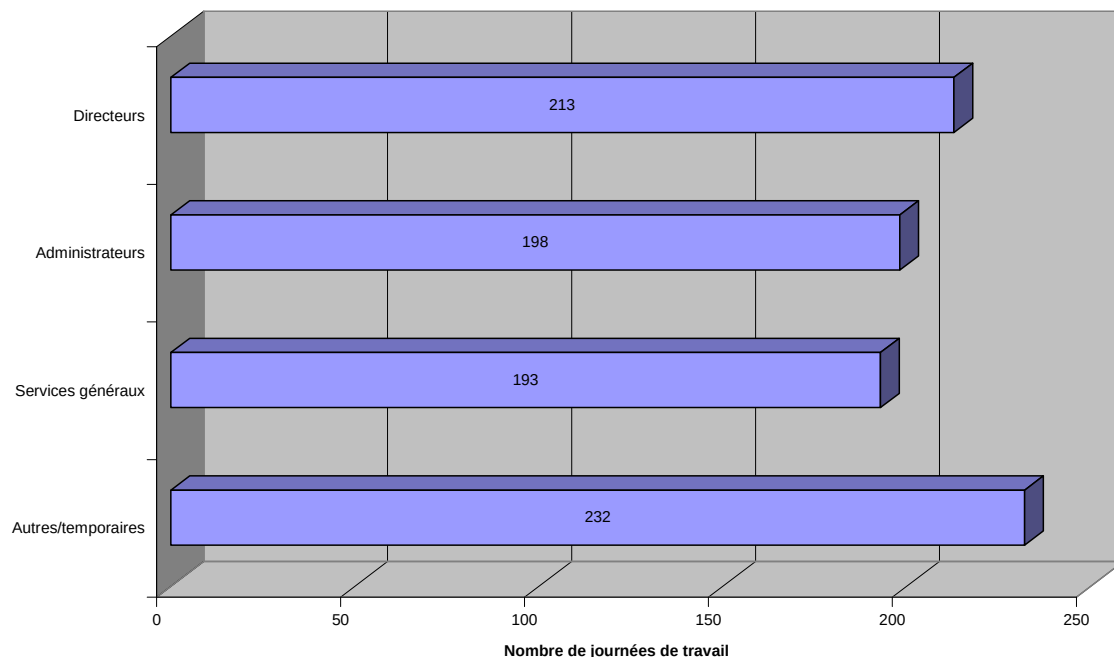
Une question connexe touchant aux taux d'absentéisme est celle des préoccupations de longue date à l'OMPI pour :

- ☐ les prétendus abus du système d'horaire de travail variable; et
- ☐ l'heure et la fréquence des rendez-vous médicaux pendant les heures de travail normales.

119. Nous avons également étudié la question plus générale de la **présence** du personnel de l'OMPI, compte tenu du nombre moyen de journées de travail par an net de toutes les catégories de congés annuels, de jours de congé à prendre, de jours fériés publics, de congés de maladie et de toutes les autres catégories de congé ou d'absence. Le taux de présence moyen au travail pour tous les effectifs de l'OMPI est de 200 jours par an.

120. Le graphique ci-après donne le nombre moyen de journées de travail par catégorie de personnel.

Graphique : Nombre de journées de travail par catégorie de personnel



Source : PwC - Analyse du capital humain, février 2007.

121. Les principales conclusions sont les suivantes :

- ☐ le personnel sous contrat de courte durée (et autres contrats spéciaux) a le nombre moyen de journées de travail le plus élevé avec 232;
- ☐ les agents des services généraux ont un nombre de journées de travail inférieur de 39 en moyenne à celui de cette catégorie pour une moyenne de 193 seulement;
- ☐ une analyse plus détaillée révèle que les grades qui ont le nombre moyen le plus bas de journées de travail par an sont les suivantes :
 - ☐ G7 : 189 ; et
 - ☐ P3 : 189
- ☐ Le personnel permanent travaille en moyenne 195 jours par an et le personnel sous contrat de courte durée 212.

Recrutement du personnel sous contrat de courte durée

122. Comme le montre l'analyse ci-dessus, l'OMPI emploie actuellement plus de 130 personnes sous contrat de courte durée et autres types de contrat spécifiques. Bon nombre d'entre elles ont reçu un contrat quasiment annuel qui a été renouvelé sur plusieurs années.

123. Les directeurs de programmes et autres cadres supérieurs ont indiqué qu'un nombre élevé des effectifs employés sous contrat de courte durée ont des tâches identiques à celles du personnel permanent dans la même unité organisationnelle. Quelques programmes et unités organisationnelles avaient pour habitude d'attribuer des contrats de courte durée ou des contrats de consultance pour éviter les restrictions associées à la création de nouveaux postes permanents. Ces contrats ont également été utilisés comme mise à l'essai informelle.

124. Bon nombre des employés sous contrat de courte durée de 2001 et 2002 continuent de travailler à l'OMPI. Un des arguments utilisés pour expliquer la situation est que d'aucuns craignent que, si un contrat n'est pas renouvelé, l'unité risque de perdre une ressource.

125. Notre examen des définitions d'emploi à l'OMPI a révélé que les définitions utilisées pour le personnel permanent comme pour le personnel sous contrat de courte durée se ressemblent souvent beaucoup, ce qui corrobore les réactions des cadres de l'Organisation.

126. Présentées qu'elles sont ultérieurement dans ce rapport, nos recommandations sur la manière d'améliorer les rouages de l'Organisation en comprennent une suggérant que l'OMPI fasse un examen approfondi des contrats de courte durée. Nous pensons en effet qu'il y a d'excellentes raisons pour inclure bon nombre des postes à contrat de courte durée existants dans la catégorie des postes permanents. Toutefois, nous ne pourrions pas appuyer les plans génériques visant à "rationaliser" la nomination de personnel sous contrat de courte durée à des postes permanents car :

- rien n'indique qu'a été faite une analyse systématique et rigoureuse de la performance du personnel sous contrat de courte durée et contrats similaires pour savoir si ce personnel mérite que lui soit offert un nouveau contrat; et
- les plans établis pour améliorer et automatiser les procédures réduiront la nécessité pour l'OMPI de recourir à du personnel sous contrat de courte durée, en particulier le personnel des agents des services généraux aux échelons les plus bas.

Procédures en matière de ressources humaines

127. Nous avons analysé et passé en revue les politiques et procédures de l'OMPI en matière de ressources humaines. L'OMPI fonctionne sur la base d'une série bureaucratique mais généralement claire de politiques de ressources humaines. Ces politiques sont compatibles avec celles du régime commun et tirées de lui, et leur application à l'OMPI est décrite dans le Statut et Règlement du personnel, le tout accompagné d'orientations détaillées figurant dans les ordres de service.

128. Bon nombre des procédures de base :

- reposent sur des copies papier, de multiples copies des documents étant diffusées à l'intérieur comme à l'extérieur du Département de la gestion des ressources humaines;
- exigent l'approbation et la signature à plusieurs niveaux de la direction de l'Organisation comme dans le cas de la procédure de recrutement d'une personne sous contrat de courte durée qui peut nécessiter l'apport du département hôte, du Département de la gestion des ressources humaines et du cabinet du directeur général; et
- rendent responsable des mesures à prendre le Département de la gestion des ressources humaines plutôt que les cadres concernés directement comme dans le cas de l'administration et de la gestion du système d'horaire de travail variable.

129. Le Département de la gestion des ressources humaines a deux grands systèmes de gestion des ressources humaines (Segagip et HR Access) qui doivent être remplacés dès que possible. Il n'a aucun mécanisme d'accès multipersonnes aux documents et rapports pas plus qu'il n'a un mécanisme de gestion du flux de travail facile à utiliser. Une gestion efficace et effective des ressources humaines requiert un système automatisé de gestion des ressources humaines efficace et solide. Les procédures conçues autour d'un tel système offriront à leurs usagers un meilleur service et devraient aboutir à une réduction des effectifs nécessaires pour mener à bien les activités transactionnelles au sein du département.

130. Les politiques et pratiques sont examinées plus en détail ci-dessous. Nous ferons ensuite des observations sur les propositions relatives à une stratégie de ressources humaines déjà en cours d'élaboration à l'OMPI.

Recrutement

131. Les activités de recrutement à l'OMPI relèvent du Département de la gestion des ressources humaines et elles sont assorties d'étapes et de niveaux d'autorité. Elles ont atteint un point culminant en 2001 et 2002 comme en attestent les plus de 150 avis de vacance de poste et les 7000 demandes d'emploi contre environ 50 et 2000 respectivement en 2006.

132. Notre étude d'un échantillon de récentes opérations de recrutement a confirmé que la procédure peut prendre trois mois ou plus à partir du moment où réponse est donnée à la vacance de poste jusqu'au moment où l'embauche est confirmée. Étant donné que l'approbation peut elle aussi être retardée et que le candidat retenu est normalement tenu de donner à son employeur un préavis de départ, il peut s'écouler pas moins de six mois avant qu'un nouvel employé entre à l'OMPI.

133. Une période aussi longue posera des problèmes pour le Département qui doit pourvoir à un poste et risque d'inciter d'excellents candidats à chercher un emploi ailleurs tandis que se poursuit la procédure de recrutement à l'OMPI.

134. Les possibilités d'amélioration de la procédure sont les suivantes :

- ☐ déléguer le pouvoir de recruter au directeur du Département de la gestion des ressources humaines;
- ☐ promouvoir les candidatures en ligne aux postes annoncés;
- ☐ réduire la durée de l'avis de vacance de poste;
- ☐ communiquer les dates prévues pour les interviews et les réunions du Comité consultatif des nominations dans les avis de vacance et les documents justificatifs;
- ☐ inviter les membres du comité consultatif pour les nominations ainsi que, le cas échéant, des membres suppléants, à siéger certains jours; et
- ☐ impartir une formation à toutes les personnes chargées des interviews et aux membres du Comité consultatif des nominations.

135. Une question plus fondamentale est celle des décisions finales à prendre au cas où un comité consultatif est convoqué. À l'heure actuelle, le comité adresse des recommandations relatives au recrutement au directeur général, lequel n'aura vraisemblablement pas assisté à l'interview des candidats au comité. Le directeur général approuve ensuite la recommandation du comité ou la conteste.

136. Le comité se compose de cadres supérieurs de l'OMPI ainsi que de représentants du Conseil du personnel. Il a un président (qui a droit de vote) et compte sur la présence sans droit de vote du Département de la gestion des ressources humaines et du département employeur. D'aucuns nous ont posé la question de savoir quel est le rôle du représentant du département employeur, préoccupés qu'ils sont principalement que des personnes puissent avoir influencé les décisions du comité soit en recommandant un candidat en particulier soit en indiquant qu'un candidat ne serait pas acceptable.

137. Nous sommes d'avis que, pour des raisons de fiabilité, le recrutement d'un candidat doit être transparent. Nous recommandons que l'OMPI continue de faire appel au comité mais qu'elle adopte aussi des rôles additionnels. Il y a ici deux grandes options :

- ☐ Le département employeur devra proposer des candidats qu'il considère comme techniquement compétents, avec des notes écrites sur ce qu'il considère comme leurs points forts et leurs points faibles, mais pour lesquels le département ne sera pas représenté à la réunion du comité;
- ☐ Un cadre supérieur de ce département devra assumer le rôle de chef de file, présidant le comité où seront représentés le Département de la gestion des ressources humaines et d'autres parties prenantes. La recommandation portant sur le recrutement d'un candidat vient du département. Le rôle d'autres membres du comité est de s'assurer :
 - ☐ que tous les candidats ont eu une bonne chance de faire état de leurs compétences pour le poste;
 - ☐ que la personne dont la candidature est retenue a toutes les compétences nécessaires pour s'acquitter des responsabilités du poste décrit dans la définition d'emploi et autres documents justificatifs; et
 - ☐ que le candidat recommandé soit le meilleur de tous les candidats au poste examinés par le comité.

138. Nous pouvons comprendre que l'OMPI a tout intérêt à faire montre d'objectivité en recourant à des membres indépendants du comité mais les organisations des secteurs public et privé ont de nos jours tendance à utiliser des départements pour assumer le rôle de chef de file et la responsabilité du

recrutement. Chacune de ces deux options pourrait être viable. Ce qu'il faut, c'est œuvrer avec une procédure qui est interprétée et appliquée avec cohérence et qui est considérée comme juste pour tous les candidats.

139. Nous recommanderions également que le pouvoir d'approuver un recrutement, du moins jusqu'au niveau de directeur, soit délégué au directeur du Département de la gestion des ressources humaines.

Formation et perfectionnement

140. Les activités de formation et de perfectionnement à l'OMPI offrent une série de cours de base qui vont de la formation linguistique aux programmes de perfectionnement personnel en passant par les aptitudes à l'informatique et à la gestion administrative. Des initiatives uniques comme par exemple la création d'équipes au sein des unités organisationnelles ont également reçu un soutien.

141. À ce jour, les activités de formation et de perfectionnement offertes ont été de nature transactionnelle, répondant aux besoins de programmes de base ou de programmes dont l'exécution a fait l'objet d'une commande spéciale. L'Organisation envisage de changer de cap et d'offrir un programme intégré de formation de cadres. Nous appuyons ce changement et recommandons que les nouvelles activités de programme soient en harmonie avec le programme d'améliorations de l'Organisation qui lui est recommandé et décrit ailleurs dans le présent rapport.

Gestion de la performance

142. L'OMPI se livre à une évaluation annuelle (périodique) de la performance de tout son personnel. Cette procédure est suivie à des degrés d'intérêt divers et de cohérence d'un bout à l'autre de l'OMPI mais nous avons constaté que la manière dont elle est interprétée et appliquée manque beaucoup de rigueur. Elle prend en compte la fixation d'objectifs, l'évaluation de la performance et sa notation. Les faits qui nous ont été soumis durant notre enquête sont que :

- les objectifs ne sont pas toujours fixés et convenus et ceux qui sont fixés risquent d'être incompatibles avec les objectifs des programmes ou des unités organisationnelles. Ce n'est que dans un très petit nombre de parties de la structure de l'OMPI qu'il y a une série claire et cohérente d'objectifs qui descendent des programmes et/ou des unités organisationnelles jusqu'aux personnes;
- des réunions d'évaluation devraient avoir lieu entre le directeur et la personne évaluée pour examiner la performance (en fonction des objectifs fixés) mais nous croyons comprendre qu'il n'est pas inhabituel que de telles réunions formelles n'aient pas toujours lieu;
- la performance recevra normalement la note la plus élevée. Les cadres ont expliqué qu'une note plus basse, même si elle est considérée comme justifiée, se solde par des recours longs et sans fin et qu'il ne vaut tout simplement pas la peine d'être honnête et objectif. Ils craignent par ailleurs qu'ils n'auront pas le soutien de leurs propres chefs s'ils adoptent à l'égard de leur personnel une attitude plus ferme.

143. Nous considérons **cette faiblesse de la gestion de la performance** comme l'un des principaux problèmes à résoudre si l'OMPI veut pouvoir procéder à une nette amélioration de la performance de son personnel.

144. L'OMPI pilote un nouveau système de gestion de la performance dans l'administration du PCT. Nous faisons certes nôtre cette initiative mais nous pensons qu'elle ne résoudra pas les questions plus générales de la gestion responsable et de l'application d'une approche juste et cohérente. Nous traitons de ces questions plus loin dans la présente section sous la rubrique de la performance de même que dans nos plans d'améliorations organisationnelles présentés ailleurs dans ce rapport.

Stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines

145. Le Département de la gestion des ressources humaines a établi une stratégie en matière de ressources humaines pour l'OMPI qui a fait l'objet de consultations. Le projet de document :

- ☐ passe en revue les schémas d'emploi à l'OMPI, faisant observer que l'Organisation est maintenant entrée dans une "phase de consolidation" qui met l'accent sur un recrutement qualitatif plutôt que quantitatif; et
- ☐ épingle la mission, les domaines de contribution ainsi que les éléments clés et catalyseurs de la stratégie proposée pour la période quinquennale 2007-2011.

146. La stratégie proposée appelle en particulier l'attention sur les éléments clés suivants :

- ☐ organisation des carrières et perfectionnement du personnel ciblés;
- ☐ gestion intégrée de la performance;
- ☐ alignement optimal du personnel sur les objectifs stratégiques de l'OMPI;
- ☐ arrangements contractuels souples; et
- ☐ conditions de travail stimulantes et soucieuses du bien-être des effectifs.

147. Nous appuyons l'axe principal de cette stratégie et recommanderions que l'OMPI l'examine et l'adopte sans tarder. Nous examinerons ci-dessous chacun de ces éléments clés et ferons des commentaires sur eux.

Organisation des carrières et perfectionnement du personnel ciblés

148. Nous faisons nôtre l'opinion selon laquelle c'est là un secteur prioritaire pour l'OMPI, aussi bien en tant que bonne pratique en matière de ressources humaines qu'en prévision des nouvelles ressources additionnelles qui peuvent s'avérer nécessaires pour le profil des retraites et l'augmentation attendue de la charge de travail des principaux programmes.

149. La stratégie en matière de ressources humaines propose que la priorité soit accordée au leadership et aux aptitudes à la gestion. C'est là un élément essentiel de cette stratégie qui sert également de socle du programme d'améliorations organisationnelles que nous recommandons pour l'OMPI en général.

150. Il est proposé de promouvoir une culture d'apprentissage, ce que nous considérons comme une orientation à plus long terme de la stratégie. Toutefois, il convient de faire preuve de prudence au cas où les employés interpréteraient cette proposition comme leur donnant le droit de participer à des programmes de formation. La culture peut être prise en compte dans des éléments de la stratégie comme par exemple les programmes de rotation et autres échanges.

Gestion intégrée de la performance

151. Comme mentionné plus haut, la gestion de la performance à l'OMPI a été identifiée comme l'une des principales lacunes organisationnelles et elle est sans aucun doute un motif de sérieuse préoccupation pour de nombreux cadres et autres membres du personnel. La gestion de la performance est une question dont l'examen est prioritaire.

152. La stratégie en matière de ressources humaines propose un "nouveau système d'amélioration et de gestion de la performance". Nous avons analysé le nouveau système en cours de pilotage et pensons qu'il peut constituer une assise solide pour une future gestion de la performance.

153. Nous sommes également d'avis qu'il faut que le système :

- ☐ aligne les objectifs et la performance de l'individu sur les objectifs stratégiques, les programmes et les plans de l'OMPI;
- ☐ encourage et exige un dialogue pour corriger ou confirmer la performance;
- ☐ identifie les possibilités d'apprentissage et d'organisation des carrières du personnel en fonction des compétences; et
- ☐ lie la performance individuelle à des conséquences.

154. Nous sommes d'avis que bon nombre des problèmes posés par les arrangements actuels sont dus à des comportements plutôt qu'à des systèmes. Il y a trois facteurs sur lesquels nous souhaiterions mettre sur l'accent :

- ☐ Premièrement, les cadres nécessiteront une formation professionnelle pour pouvoir fixer les objectifs et évaluer les performances. Un des principaux problèmes à résoudre sera la piètre performance de certains employés, qui est probablement liée à l'absence ou à l'abus potentiel des systèmes de l'OMPI. Les cadres doivent avoir la certitude qu'ils peuvent gérer des situations difficiles, donnant des opinions équilibrées – c'est-à-dire de "mauvaises nouvelles" tout en prenant note des très bonnes performances et en commentant les besoins et les possibilités de développement.
- ☐ Deuxièmement, les conséquences d'une piètre performance devraient être prises en compte dans les notations et pourraient faire intervenir des mesures disciplinaires. Cela n'a pas été le cas à l'OMPI mais la direction et d'autres fonctionnaires estiment manifestement que la situation doit absolument changer.
- ☐ Troisièmement, les cadres doivent savoir que, s'ils ont bien agi et en harmonie avec le système et leur formation, ils auront le soutien de leurs chefs.

Alignement objectif du personnel sur les objectifs stratégiques de l'OMPI

155. La stratégie reconnaît qu'il y a des problèmes associés avec :

- ☐ la durée d'emploi des cadres et du personnel de l'OMPI, qui se solde par une distribution faussée des catégories supérieures;
- ☐ la pratique traditionnelle des fonctionnaires qui vont travailler pour de nouvelles unités avec les postes qu'ils occupent; et
- ☐ les contrats d'emploi, en particulier par rapport au nombre relativement élevé d'employés sous contrat de courte durée qui ont travaillé à l'OMPI pendant de nombreuses années.

156. Nous appuyons la solution préconisée, notamment :

- ☐ de nouvelles définitions d'emploi, rédigées par la direction dans un style courant pour faciliter l'évaluation et le classement des emplois;
- ☐ une meilleure gestion des postes, avec une plus grande participation responsable des unités organisationnelles aux questions de dotation en personnel;
- ☐ l'alignement du type de contrat d'emploi sur le rôle et l'application des dispositions comme par exemple dans le cas des contrats de courte durée; et
- ☐ la création de possibilités de licenciement.

157. Nous sommes conscients qu'un programme de licenciement à grande échelle sera tâche difficile pour l'OMPI mais nous estimons que c'est là un élément essentiel d'une amélioration organisationnelle. La mise en œuvre des modalités qui régissent actuellement les contrats de courte durée représentera en soi un changement significatif pour l'OMPI.

158. Une importante occasion s'offre à l'Organisation d'établir des carrières à trajectoire parallèle pour les cadres comme pour les spécialistes techniques ou professionnels. Les systèmes actuels de classement des emplois et la tradition à l'OMPI ont été interprétés comme si les administrateurs dotés de compétences limitées et n'étant guère intéressés par la gestion de ressources humaines et autres ressources avaient accepté des rôles de gestion pour être mieux classés et mieux payés. C'est un problème qui doit être résolu.

Arrangements contractuels souples

159. La stratégie envisage la conclusion d'accords et de partenariats mais encore des mécanismes de recrutement souples comme par exemple la sous-traitance et les stages.

160. Toutes ces initiatives sont conformes à la bonne pratique en matière de gestion des ressources humaines. Nous avons vu des cas dans lesquels le déroulement de la carrière d'une personne peut réellement bénéficier d'un détachement auprès d'une organisation "partenaire" ou dans lesquels un détachement à durée déterminée à l'OMPI offrirait à cette dernière un accès à des qualifications essentielles.

Conditions de travail stimulantes et enrichissantes

161. Nous sommes certainement en faveur de l'objectif global qui est de fournir "des conditions de travail stables et gratifiantes propices à l'apprentissage, à la créativité, à l'innovation et à l'engagement afin d'obtenir de notre personnel les contributions les meilleures". Toutefois, nous pensons que le libellé actuel de cette approche pourrait être interprété comme s'il favorisait les avantages pour le personnel au lieu de leurs meilleures contributions dans l'intérêt de l'OMPI en tant qu'organisation.

C'est ainsi par exemple que :

- nous avons fait un travail sommaire pour comparer les salaires du personnel de l'OMPI à ceux versés pour des emplois comparables par d'autres organisations basées dans la région de Genève. Nous en avons conclu que l'OMPI paie au moins le taux du marché et que les conditions spéciales additionnelles offertes par l'ONU signifieraient un taux de rémunération plus élevé pour le personnel de l'OMPI.
- l'abus possible des "arrangements pour le reste de la vie de travail" a été un sérieux motif de préoccupation à l'OMPI. Il faudra donc s'attaquer à cette perception ou réalité parallèlement à d'autres éléments nouveaux.
- les mécanismes existants de dispensation de conseils ne semblent pas avoir eu un impact particulièrement bénéfique sur la motivation et la présence du personnel.

Le Département de la gestion des ressources humaines dans l'avenir

162. La stratégie en matière de ressources humaines doit reposer sur une plate-forme technologique solide. Elle propose un système intégré et global de gestion des ressources humaines pour remplacer les systèmes actuels. Nous considérons cette proposition comme une condition de succès essentielle. Le nouveau système devrait permettre d'élaborer des procédures technologiques dans ce domaine tandis que le directeur du département devrait se voir accorder un plus grand pouvoir.

163. Un nouveau système de gestion permettra un meilleur libre service du personnel et des cadres, améliorant en effet les niveaux de qualité des services rendus et réduisant la ponction qui s'exerce sur les ressources du département pour faciliter les questions transactionnelles. Pour ce qui est des finances et autres systèmes, il devrait y avoir une seule source intégrée de données et d'information, ce qui fera une fois de plus gagner du temps et encouragera une prise de décisions plus efficace et plus performante. Cette devrait permettre une réduction nette des activités transactionnelles du département et donner l'occasion d'appliquer des normes de comparaison pour la dotation en personnel, avec le recrutement de personnes expérimentées et dotées en matière de ressources humaines de compétences nouvelles et plus stratégiques.

164. Parallèlement à un nouveau système de gestion des ressources humaines, qui peut être mis en place dans le cadre de l'initiative prévue de planification des ressources d'entreprise, nous nous attendrions à voir :

- Le Département de la gestion des ressources humaines être restructuré pour :
 - permettre une approche plus stratégique en matière de ressources humaines à l'OMPI;
 - créer des centres d'excellence autour d'activités telles que le recrutement et la rémunération;
 - encourager les cadres supérieurs à jouer leur rôle dans la gestion des ressources humaines, avec le soutien de spécialistes du département; et
 - promouvoir l'efficacité et la performance en reliant les activités transactionnelles à probablement une sous-traitance partielle.
- Les procédures de base reconfigurées et simplifiées, en particulier au moyen d'une délégation accrue des pouvoirs et d'une plus grande acceptation des responsabilités.

Performance

165. Nous avons identifié un certain nombre de domaines dans lesquels il devrait être possible d'améliorer la performance organisationnelle et personnelle à l'OMPI.

Objectifs stratégiques

166. Les objectifs stratégiques sont présentés dans le programme et budget, affichés sur le site Internet de l'OMPI et publiés dans d'autres documents. Ils sont bien compris et défendus de manière positive par les cadres supérieurs alors que d'autres membres du personnel ont donné l'impression de moins bien les connaître, n'étant pas au courant par exemple des récents changements alors même que ceux-ci leur avaient été communiqués.

167. Il y a également un lien très net entre les objectifs et un certain nombre de programmes, ce qui donne la possibilité de relier les objectifs à des produits livrables clairs et aux niveaux de service requis. Les objectifs stratégiques sont donc un guide important de la direction stratégique que doit suivre l'OMPI et ils devraient influencer sur les méthodes de travail.

168. Il devrait être possible de traduire les objectifs stratégiques en objectifs et indicateurs de performance spécifiques et mesurables pour tous les programmes. Nous sommes cependant conscients qu'il y a différents niveaux de maturité organisationnelle dans la structure des programmes.

169. Les objectifs de programme convenus devraient être diffusés davantage jusqu'au niveau de l'unité organisationnelle et de l'individu, base en effet qu'ils sont d'une organisation centrée sur l'exécution. Cela aiderait à aligner les ressources sur les plans et les besoins tout en permettant aux cadres d'axer leur attention sur la performance de leurs employés et de l'améliorer.

Culture organisationnelle

170. On trouvera ci-dessous un résumé de nos conclusions sur la partie de l'évaluation consacrée à la culture. Ces conclusions se caractérisent en général par un ton négatif. Une mise en garde s'impose cependant car il est évident que nous avons rencontré des personnes et des unités organisationnelles qui se soucient avant tout des besoins de l'OMPI et qui sont résolues à faire le maximum. Il n'empêche que, de nos groupes de discussion et entretiens avec des cadres, il s'est constamment dégagé des thèmes qui nous amènent à définir les "thèmes culturels" émergents comme suit :

- **Droits** – Nous constatons qu'à l'OMPI règne une culture de droits. Nous en avons vu de nombreux exemples tels que les suivants : les taux d'absentéisme pour congé de maladie sont toujours élevés; des personnes demandent une promotion et un reclassement de leur poste non pas parce qu'elles le méritent ou parce qu'elles ont plus de responsabilités mais en prenant motif de leur durée d'emploi; nous avons été informés (par les cadres et le personnel) qu'il est fait un usage abusif du système d'horaire de travail variable et autres dispositions en matière de congé; et il est normal que les employés s'attendent à recevoir la meilleure note lors de l'évaluation annuelle de leur performance. Au nombre des arguments avancés en faveur des récents changements apportés aux modalités d'emploi du personnel sous contrat en figurait un selon lequel ce personnel devrait avoir le même droit au congé de maladie que le personnel permanent de l'Organisation. L'absence pour congé de maladie ne devrait pas être un "droit"; elle est une conséquence acceptée d'une incapacité de travail réelle et, il faut l'espérer, temporaire.
- **Manque de fierté dans l'OMPI en tant qu'employeur** – Les participants aux groupes de discussion ont souvent fait la critique de l'OMPI en tant qu'organisation et, en particulier, en tant qu'employeur. Les questions suivantes ont été soulevées : les cadres ne sont pas compétents; l'acceptation réelle ou imaginaire de l'utilisation abusive par d'autres des systèmes de l'OMPI; la crainte de faire l'objet d'une discrimination injuste pour "avoir parlé"; les pratiques injustes en matière de ressources humaines, se soldant par exemple par le recrutement de candidats qui ne sont pas considérés comme les

meilleurs ou même compétents pour le poste. Compte tenu du ressentiment exprimé dans certains groupes de discussion, nous avons demandé aux participants pourquoi ils restaient, la réponse la plus souvent donnée étant, à quelques variantes près, “en raison du salaire et, en particulier, des avantages et conditions d’emploi”. Nous nous attendons toujours à ce qu’il y ait durant les groupes de discussion des individus qui donnent libre cours à leurs sentiments mais ce manque de fierté a été une constante dans tous les groupes de gestion de l’OMPI et les commentaires des cadres et superviseurs le confirment.

- ☐ **Plans et “parler au lieu d’agir”** – Bon nombre des faiblesses auxquelles il faut selon nous remédier ont déjà été identifiées à l’OMPI. Nous avons été renvoyés à un certain nombre de programmes ou d’initiatives qui sont soit en cours d’élaboration soit attendent l’approbation nécessaire avant d’être exécutés. Cela semble être une bonne chose mais quelques initiatives sont depuis de très nombreux mois à l’étude. Nous devons mettre ici en question la volonté et la ténacité de l’Organisation pour expliquer les raisons du long retard mis à approuver et adopter des solutions manifestement viables. Il y a sans aucun doute de bonnes raisons pour qu’aient lieu des consultations à l’OMPI mais le processus semble se solder par de retards significatifs. La stratégie proposée de l’OMPI en matière de ressources humaines est conçue pour promouvoir une culture où il est acceptable de prendre des mesures bien pensées pour ensuite s’excuser si des individus ne les apprécient pas. La culture actuelle de l’OMPI est, à notre avis, loin d’être ce qu’elle devrait être.
- ☐ **Réalité émergente** – Un des aspects les plus positifs de la culture organisationnelle, du moins pour ceux et celles que nous avons rencontrés, a été qu’ils acceptent la nécessité d’un changement. C’est ainsi par exemple que les participants aux groupes de discussion sont en général d’accord pour dire que les piètres exécutants et, en particulier, ceux qui font une utilisation abusive des systèmes locaux, devraient faire l’objet d’éventuelles mesures disciplinaires. Admise est également la nécessité de faire une différence objective et justifiée dans les notations.

171. Nous faisons nôtre l’opinion du Département de la gestion des ressources humaines qu’il est essentiel d’encourager à l’OMPI une culture de la performance. À moins qu’il n’y ait un changement significatif et positif, il faudrait s’attendre à ce que :

- ☐ des fonctionnaires clés décident de quitter l’Organisation et il deviendra de plus en plus difficile de trouver pour les remplacer des personnes tout aussi compétentes;
- ☐ des membres du personnel continuent de demander une promotion et un reclassement, ce qui prendra du temps à la direction et fera probablement monter les dépenses de personnel; et
- ☐ les taux d’absentéisme (quelle qu’en soit la raison) continuent d’augmenter.

172. L’OMPI éprouvera de plus en plus de difficultés à fournir des services efficaces et économiques et elle ne pourra pas réagir promptement à l’évolution des besoins et/ou des priorités.

Style de gestion

173. Un certain nombre des faiblesses et carences que nous avons identifiées auraient dû être prises en charge par les cadres de l’OMPI. Ce sont :

- ☐ des taux d’absentéisme élevés pour congé de maladie;
- ☐ une utilisation abusive du système d’horaire de travail variable et des systèmes connexes;
- ☐ une évaluation juste et honnête de la performance du personnel; et
- ☐ la communication de la stratégie et des objectifs de l’OMPI.

174. Il semble y avoir un certain nombre de raisons pour lesquelles les cadres ne font pas toujours du bon travail dans ces domaines. Ce sont les suivantes :

- l'augmentation rapide du nombre des emplois à l'OMPI s'est soldée par la promotion d'un cadre de gestionnaires dotés dans ce rôle d'une expérience limitée ou sans expérience du tout et n'ayant qu'un nombre limité de modèles efficaces;
- il n'y a eu pendant plusieurs années aucun investissement dans l'amélioration et le perfectionnement des compétences et aptitudes en matière de gestion;
- les gestionnaires ont l'impression que, s'ils essaient de se montrer fermes à l'égard d'un individu en lui donnant par exemple une note inférieure à la note la plus élevée, il en résultera inévitablement des recours et du travail supplémentaire pour eux;
- les gestionnaires ont également l'impression qu'ils ne peuvent pas toujours compter sur le soutien de leurs propres chefs si les mesures qu'ils ont prises sont contestées;
- il y a des personnes occupant des postes de direction qui ne souhaitent pas gérer d'autres personnes mais qui ont accepté ces postes parce que c'était la seule façon d'obtenir une promotion ou une meilleure rémunération.

175. Ces problèmes sont un véritable défi pour l'acceptation des responsabilités et des initiatives. Les cadres moyens peuvent donner l'impression de ne pas vouloir assumer la responsabilité de gérer la performance de ceux qu'ils supervisent car ils ne pensent pas avoir la confiance et le soutien des cadres supérieurs. De leur côté, les cadres supérieurs ne sont pas convaincus de la compétence et des capacités de leurs collègues de rang inférieur et peuvent les exclure de la planification et de la prise de décisions, exacerbant ainsi la crainte qu'ont les cadres moyens de ne pas avoir le soutien nécessaire. Ce cycle de désautonomisation doit être rompu.

Définitions d'emploi

176. Les définitions d'emploi des administrateurs sont conformes au système standard de classification des Nations Unies arrêté par la Commission de la fonction publique internationale. Au niveau des agents des services généraux, elles reposent sur la Norme commune de classement des emplois de la catégorie des services généraux à Genève.

Conclusions

177. Nous croyons comprendre qu'il existe des **définitions d'emploi** pour tous les postes de l'OMPI. Au total, il y a 780 différentes définitions d'emploi qui couvrent 891 postes permanents, la différence étant essentiellement due aux définitions qui couvrent plusieurs postes. L'expérience nous a enseigné que le nombre élevé de définitions d'emploi est typique des nombreuses définitions rédigées par les membres du personnel eux-mêmes plutôt que par la direction et/ou par des spécialistes des ressources humaines chargés de la procédure. Le niveau de répétition et/ou le nombre de versions révisées sont élevés, et les définitions d'emploi ne sont pas toutes disponibles en anglais et en français. Nous avons également constaté que les définitions d'emploi donnant une description identique des principales tâches à réaliser sont assorties de différents grades ou différentes appellations. Par conséquent, les employés ayant une même définition d'emploi reçoivent des salaires différents. Cela s'est révélé une source de tensions considérable entre les membres du personnel de l'OMPI et engendre une baisse constante de leur motivation.

178. En règle générale, les grades varient fortement à l'intérieur du titre identique d'une définition d'emploi. Le titre de "chef" par exemple va de postes G5 à D1 comme le montre le tableau ci-après. Il serait important d'appliquer le même titre pour une définition d'emploi identique et le même grade d'un bout à l'autre de l'Organisation. La clarté des appellations et de la classification pourrait aussi améliorer considérablement le programme d'organisation des carrières et, partant, accroître la motivation des ressources de l'OMPI.

Responsabilités spécifiques couvrant chacune un large éventail de grades

Titre/grade	D2	D1	P5	P4	P3	P2	(P1)	G7	G6	G5	G4	G3	G2
Directeur par intérim	■	■											
Directeur-conseiller principal	■												
Directeur-conseiller		■											
Conseiller		■	■	■									
Directeur adjoint			■	■									
Assistant exécutif				■	■								
Chef			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Administrateur				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Administrateur adjoint						■	■						

179. En outre, il y a des fonctionnaires qui relèvent de grades différents mais qui font le même travail du fait de définitions d'emploi identiques. Cela a un impact marqué sur le coût des ressources humaines. Nous avons constaté que la situation est particulièrement évidente dans la catégorie d'emploi que nous appelons "examen".

180. La classification d'un nombre élevé de postes est en cours d'examen, ce qui a nécessité la révision des définitions d'emploi car les définitions existantes ne donnent souvent pas une description claire des responsabilités.

Bonne pratique

181. Nous avons justifié nos conclusions et recommandations sur la base de la bonne pratique de plusieurs autres organisations, nous inspirant par exemple :

- ☐ d'exemples de notre base de données PwC Saratoga sur la méthode de gestion des ressources humaines dans plus de 10 500 organisations; et
- ☐ de l'expérience d'autres organisations et institutions du système des Nations Unies.

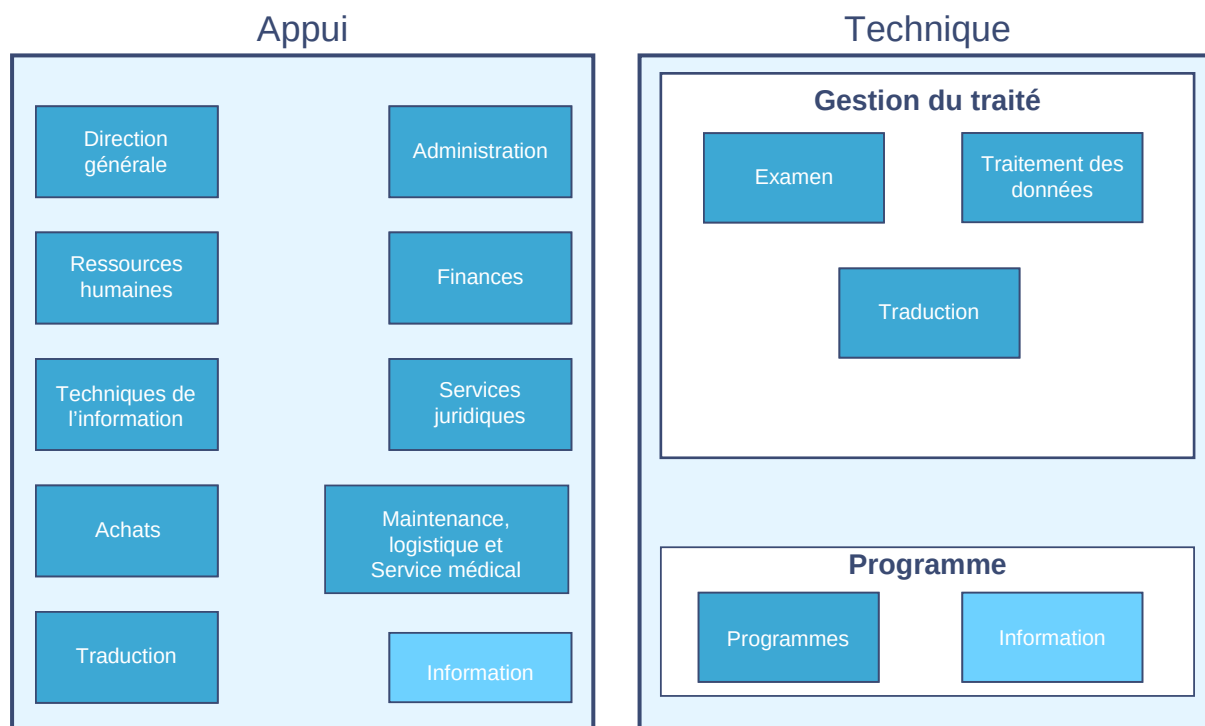
182. La récente expérience d'autres organismes des Nations Unies peut s'avérer particulièrement utile car un certain nombre d'entre eux ont décidé d'exécuter de vastes programmes d'améliorations organisationnelles pour résoudre les problèmes de ressources humaines et d'exécution. Ces programmes mettent en relief le rôle que joue la gestion dans le changement et son maintien ainsi que la nécessité probablement essentielle de recourir à des licenciements pour éliminer le fardeau généré par ceux dont la performance est insatisfaisante d'organisations plus agiles et plus ciblées. Dans nos entretiens avec les cadres supérieurs de l'OMPI, nous avons aussi été invités à envisager la possibilité d'introduire à l'OMPI une récompense liée à la performance. Cette récompense, qui est à l'étude dans un certain nombre d'organismes des Nations Unies, est déjà en cours de pilotage.

183. Nous reconnaissons que la récompense est un élément moteur de la performance et nous l'appuierions sous la forme d'une initiative à plus long terme de l'OMPI sans oublier cependant que l'introduction d'une telle initiative ne sera vraisemblablement pas rentable et efficace aussi longtemps que l'Organisation n'aura pas créé une culture plus robuste de gestion objective de la performance. Le risque est que les attentes individuelles et les dépenses par employé augmentent. Il est probable que la plupart sinon même la totalité des membres du personnel continueraient d'être très bien notés et recevraient des récompenses additionnelles et que même les piètres exécutants pourraient sans doute être notés de la même façon et ne pas se voir refuser une récompense.

Catégories d'emploi

184. Nous n'avons trouvé aucune catégorie d'emploi à l'OMPI et nous recommandons donc que le Département de la gestion des ressources humaines envisage la mise en place d'un système structuré de catégories d'emploi. Celles-ci pourraient être ramenées à 13, qui décriraient les fonctions techniques et les fonctions d'appui telles qu'elles sont décrites ci-dessous.

- ☐ Fonctions d'appui :
 - ☐ Ressources humaines
 - ☐ Finances
 - ☐ Techniques de l'information
 - ☐ Administration
 - ☐ Maintenance, logistique et service médical
 - ☐ Achats
 - ☐ Information
 - ☐ Services juridiques
 - ☐ Gestion générale
- ☐ Fonctions techniques :
 - ☐ Examen
 - ☐ Traitement de l'information
 - ☐ Programmes
 - ☐ Traduction



185. Chaque définition d'emploi devrait ensuite être appariée à une catégorie d'emploi.

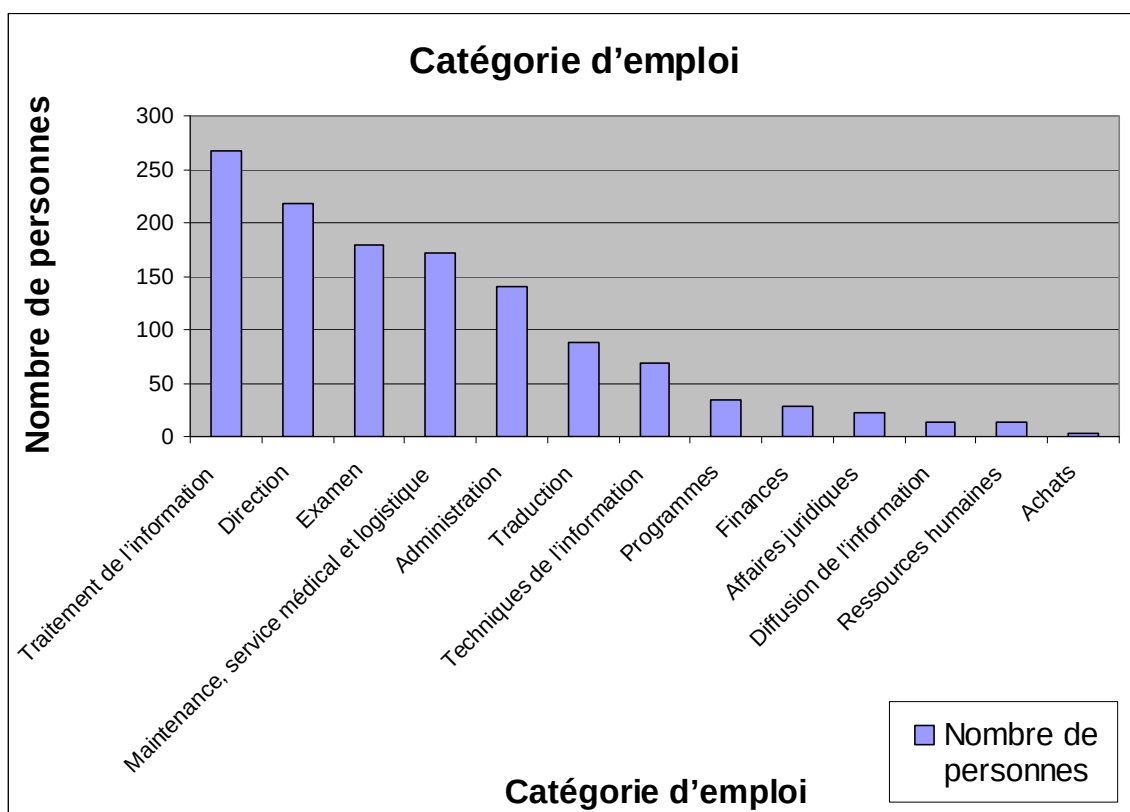
Fonctions techniques	Catégorie d'emploi	Emploi
	Examen	Administrateur chargé de l'appui aux opérations
		Administrateur adjoint chargé de l'appui aux opérations
		Coordonnateur
		Coordonnateur adjoint
		Administrateur à l'examen
		Examineur I
		Examineur II
		Commis à l'examen
	Traitement des données	Administrateur chargé des applications
		Éditeur principal
		Éditeur
		Éditeur adjoint
		Assistant d'édition
		Commis au traitement
		Commis principal à la saisie des données
		Commis à la saisie des données
		Commis à la numérisation
		Commis à l'enregistrement
		Commis à la préparation des fichiers et à l'expédition
		Assistant aux documents
		Commis aux documents
		Assistant au traitement
		Administrateur principal de la classification des brevets
		Administrateur de la classification des brevets
		Administrateur principal à l'évaluation
		Commis principal
		Commis
	Programmes	Coordonnateur de projet
		Administrateur principal de programme
		Administrateur de programme
		Administrateur adjoint de programme
		Assistant principal de programme
		Assistant de programme
	Ressources humaines	Administrateur principal aux ressources humaines
		Administrateur aux ressources humaines
		Administrateur adjoint aux ressources humaines
		Assistant principal aux ressources humaines
		Assistant aux ressources humaines
	Finances	Contrôleur
		Administrateur principal aux finances
		Administrateur aux finances
		Administrateur adjoint aux finances

Fonctions techniques	Catégorie d'emploi	Emploi
		Assistant comptable
		Commis comptable
		Administrateur au budget
		Administrateur adjoint au budget
	Techniques de l'information	Administrateur de réseau
		Administrateur aux publications informatiques
		Analyste-programmeur principal
		Analyste-programmeur
		Administrateur principal à l'informatique
		Administrateur à l'informatique
		Technicien informatique
		Administrateur de bases de données
		Administrateur d'applications pour bases de données
		Administrateur chargé de la liaison informatique
		Administrateur chargé de la gestion des savoirs
	Administration	Administrateur principal
		Administrateur
		Administrateur adjoint
		Assistant à l'administration
		Commis à l'administration
		Secrétaire principal
		Secrétaire II
		Secrétaire I
	Maintenance, logistique et Service médical	
		Réceptionniste/Téléphoniste/Assistant/Magasinier
		Vérificateur de brochures
		Vérificateur adjoint de brochures
		Technicien
		Chauffeur principal
		Chauffeur
	Traduction	Traducteur-réviseur
		Traducteur principal
		Traducteur adjoint
		Assistant à la traduction
	Achats	Administrateur principal aux achats
		Administrateur aux achats
		Administrateur adjoint aux achats
	Information	Administrateur à la sécurité de l'information
		Administrateur à l'information
		Assistant à l'information (coordonnateur)
	Affaires juridiques	Conseiller juridique
		Conseiller juridique
		Juriste principal

Fonctions techniques	Catégorie d'emploi	Emploi
		Juriste
		Administrateur de litiges
		Médiateur
	Direction	Directeur général
		Vice-directeur général
		Sous-directeur général
		Directeur par intérim
		Directeur-conseiller principal
		Directeur-conseiller
		Chef
		Conseiller
		Administrateur
		Administrateur adjoint
		Assistant exécutif

186. Nous avons constaté que les catégories d'emploi "Traitement des données" et "Examen", que nous avons classées dans celles des fonctions techniques emploient au total 450 personnes. Elles exécutent des fonctions de traitement de base de l'OMPI, principalement dans les systèmes du PCT et de Madrid. Elles bénéficient pour pouvoir bien fonctionner du soutien de plusieurs fonctions d'appui telles que l'"Administration" et les "Techniques de l'information". L'Organisation elle-même est administrée et dirigée par la catégorie d'emploi appelée "Direction", qui emploie un nombre étonnamment élevé de personnes.

Graphique : Nombre de personnes par catégorie d'emploi.



5. Analyse de la demande

187. La présente section décrit notre analyse de la demande de ressources humaines à l'OMPI, couvrant les besoins actuels et les changements attendus de la demande future. Nous avons examiné les possibilités de gérer la demande au moyen de l'adoption de nouvelles méthodes de travail et terminons cette section par une analyse des incidences de différents scénarios de la demande et de l'utilisation optimale des ressources.

Introduction

188. Il y a un certain nombre de programmes de l'OMPI pour lesquels il est relativement facile de contrôler et d'enregistrer des éléments significatifs de la charge de travail. Un exemple est celui du programme le plus grand (programme 16) qui couvre les demandes de brevets adressées à l'administration du PCT. Dans ces domaines, l'usage veut normalement que l'on conserve des fichiers détaillés de la charge de travail et de l'exécution.

189. Dans le cas d'autres programmes, il est beaucoup moins facile de prédire la charge de travail, se fondant sur les demandes externes et souvent non planifiées en provenance par exemple des États membres. L'intérêt actuellement porté au Plan d'action pour le développement est un bon exemple des problèmes rencontrés dans l'évaluation des effectifs et la planification nécessaire pour répondre à ces nouveaux besoins. Les États membres ont examiné un certain nombre d'initiatives possibles et ils seront invités à confirmer les priorités et des plans plus détaillés.

190. Il ne sera pas possible pour l'OMPI de faire une évaluation complète et robuste des nouveaux besoins aussi longtemps que les priorités ne sont pas confirmées et que les plans d'action n'ont pas été élaborés dans le détail. La procédure d'approbation et de planification devrait prendre plusieurs mois au moins. Il est par conséquent possible qu'il faille attendre la fin de 2008 ou même 2009 avant que les nouveaux fonctionnaires recrutés aux postes du Plan d'action pour le développement ne puissent entrer à l'OMPI pour les y occuper.

Notre analyse

191. Pour notre évaluation, nous avons utilisé un certain nombre d'outils et de techniques afin d'arriver à un calcul relativement précis du personnel que nécessite actuellement et que nécessitera l'OMPI. En bref, ce sont les suivants :

- **Analyse par bureau.** Nous avons compilé et examiné les données disponibles sur la charge de travail, l'exécution, les plans et les tendances.
- **Entretiens structurés avec la direction.** Ces entretiens ont servi à solliciter les opinions de la direction sur les sources et la fiabilité des données, la charge de travail actuelle et future, la compétence et la qualité générale du personnel ainsi que les possibilités d'améliorer la performance.
- **Étude et analyse des procédures.** Nous avons établi un schéma et étudié 11 procédures afin d'aider à déterminer et à quantifier les possibilités d'amélioration de la performance. Ces procédures ont été choisies avec l'OMPI au motif qu'elles étaient souvent utilisées et/ou essentielles pour la performance de l'OMPI. Les notes et schémas concernés apparaissent à l'annexe 4.
- **Mesure et comparaison de la performance.** Autant que faire se peut, nous avons comparé la performance de l'OMPI à celle d'autres organisations. Cela vaut en particulier pour les services communs comme les finances, la gestion des ressources humaines et les techniques de l'information. Nous avons décidé qu'il n'est pas logique de comparer l'organisation qu'est l'OMPI à d'autres offices et organisations de brevets car leurs rôles sont différents. Néanmoins, nous avons mis à profit l'expérience de ces organisations dans le domaine de l'amélioration de la performance.

192. Dans la présentation de notre analyse de la demande pour l'OMPI, il nous faut épingler deux points importants :

- d'une part, notre évaluation n'était pas un audit du personnel ou de la direction. Nous n'étions pas obligés d'interviewer chaque cadre ou d'autres membres du personnel ou de les observer dans leur travail, ni supposés le faire; et
- d'autre part et comme nous l'avons dit dans notre proposition pour cette étude (déjà diffusée aux États membres) et dans nos exposés, nous avons travaillé avec les informations disponibles et ne pouvons pas garantir l'exactitude complète de nos observations poste par poste. Nous avons cependant pleine confiance dans nos conclusions et recommandations ainsi que dans la différence positive qu'elles peuvent faire pour l'OMPI.

Augmentation de la demande

193. Tout porte à croire que la demande de services de l'OMPI ne cesse d'augmenter et ce, pour les grands programmes en particulier :

- Administration du système du PCT (Programme 16) – 6% par an;
- Systèmes d'enregistrement de la Haye et de Lisbonne (Programme 18) – depuis toujours entre 3 et 7% par an;
- Conférences, service linguistique, imprimerie et archives (Programme 28) – entre 15 et 30%.

194. Dans quelques cas, ces augmentations devront être accompagnées d'un recrutement de personnel permanent mais nous recommanderions que soit envisagée la sous-traitance, en particulier pour la traduction, l'imprimerie et la gestion des archives.

Une plus grande efficacité

195. Grandes sont selon nous les possibilités d'améliorer la performance, d'éliminer la mauvaise utilisation des ressources et, en général, de réduire le nombre des effectifs ou de libérer des ressources pour répondre à de nouveaux besoins. L'adoption et l'exécution de ces possibilités requièrent les mesures suivantes :

- Simplification et automatisation du travail – avec une plus grande délégation de pouvoirs et une moins grande dépendance à l'égard de systèmes fondés sur du papier;
- Application de techniques de l'information secondaires (y compris le système de planification des ressources d'entreprise);
- Plus grande efficacité des cadres concernant la performance de leurs employés;
- Remplacement du personnel dont la performance laisse à désirer; et
- Prise en considération du cas d'entreprise pour la sous-traitance totale et partielle de certaines fonctions.

196. Nous avons analysé et débattu la possibilité de réduire, en fonction de la charge de travail et du total des effectifs, le nombre potentiel net des postes d'environ 200. On donnera ci-dessous un aperçu des secteurs dans lesquels l'OMPI pourrait réaliser de telles économies d'emploi :

- Reconfiguration des processus et restructuration organisationnelle, liées à la mise en œuvre du système proposé de planification des ressources d'entreprise – 48 à 55 postes;
- Économies générées par d'autres possibilités technologiques comme par exemple pour le système du PCT, le Département de la gestion des ressources humaines et les services de traduction – 40 à 55 postes;
- Meilleure gestion des performances, en particulier dans le cas des taux d'absentéisme élevés pour congé de maladie et autres raisons, et des performances laissant beaucoup à désirer. L'expérience a montré qu'il est possible d'améliorer la performance de 10 à 15%, des chiffres que semblent étayer nos discussions avec les cadres aussi longtemps

qu'ils sont en mesure d'éliminer les fonctionnaires systématiquement incompetents et de les remplacer par un personnel competent et devoue. Compte tenu de l'effet limitatif de la taille des programmes :

- la réduction du nombre de postes attribuable à une plus grande efficacité devrait être de l'ordre de 80;
- l'amélioration du taux d'absentéisme pour congé de maladie pourrait représenter l'équivalent de 20 postes.

197. Un mot encore sur les économies d'effectifs. Bon nombre des économies potentielles reposent sur les améliorations qui doivent être apportées partout à l'OMPI plutôt qu'à des programmes ou unités organisationnelles spécifiques. Par exemple, il est peu probable que la réduction du taux d'absentéisme pour congé de maladie ou d'autres raisons dans un programme ou une unité de moins de 20 personnes aboutira à une économie de postes ETP dans ce programme ou cette unité.

198. À la suite de notre exposé sur un plan de ressources humaines, nous donnons ci-dessous des orientations plus spécifiques sur les secteurs où des économies de personnel seraient réalisées. L'annexe 2 fournit des exemples indicatifs de notre analyse plus détaillée et de nos recommandations en rapport avec chacun des programmes sous réserve que la charge de travail ne change pas. Les analyses présentent notre évaluation des effectifs nécessaires en fonction de la charge de travail existante par programme et des économies possibles étalées sur les cinq prochaines années.

199. Pour donner une idée des économies possibles, nous avons résumé dans le tableau ci-dessous leur impact à long terme sur trois programmes (pour les détails, voir à l'annexe 2 "Analyse de la demande par programme") :

Programme	Absence pour congé de maladie	Autres économies	Améliorations liées au système de planification des ressources d'entreprise	Total, après cinq ans
16 - Administration du PCT	9	7		16
30 - Voyages et achats		2,8	3	5,8
18 - Systèmes d'enregistrement de Madrid, de la Haye et de Lisbonne	1,5	38,2		39,7

200. Nous croyons comprendre que l'OMPI porte un intérêt de plus en plus grand à la sous-traitance, un intérêt que nous partageons, et avons inclus dans nos estimations des économies potentielles de personnel. La décision finale concernant les possibilités de sous-traitance sera prise aussi bien pour des raisons stratégiques que pour des raisons de service et/ou financières mais au nombre de ces possibilités figurent les suivantes :

- Sous-traitance complète ou significative de services tels que les suivants :
 - Imprimerie et publications, gestion des documents, archives, messagers et chauffeurs – à une compagnie spécialisée qui offrirait un service sur place pour une économie potentielle de 60 postes
 - Gestion des locaux – à une compagnie spécialisée, conservant un noyau de spécialistes pour gérer les bâtiments de l'OMPI à Genève et dans le monde et pour coordonner la sécurité et les services connexes mais éliminant la nécessité de créer des postes additionnels lorsque le nouveau bâtiment ouvre ses portes;
 - Techniques de l'information :
 - conservant une fonction de base pour formuler la stratégie informatique, continuer d'appuyer les services spécialisés, faire des analyses d'entreprise et gérer des projets; et
 - utilisant des tiers et des fournisseurs pour des initiatives de développement et de valorisation spécifiques;
 - ce qui pourrait signifier une économie de 20 postes.

- Académie mondiale – à une école supérieure de commerce ou à un organisateur de conférences (ou à un consortium des deux) avec un animateur de l'OMPI, pour une économie potentielle pouvant aller jusqu'à 16 postes; et
- Sous-traitance partielle en cas par exemple de surcharge de travail ou de périodes de pointe dans les domaines de la traduction ou des achats spécialisés.

Analyse de scénarios

201. Dans le cadre de l'analyse de sensibilité que nous avons faite pour formuler nos recommandations, nous avons assigné à l'OMPI des effectifs pour de larges scénarios. C'est ainsi que nous avons établi trois grands scénarios fondés sur la demande : augmentation, statu quo et baisse. Chaque scénario comporte deux sous-scénarios :

- un sous-scénario ne prévoyant "aucun changement dans l'utilisation des ressources"; et
- un sous-scénario prévoyant l'exécution de la proposition visant à utiliser de façon optimale les ressources.

202. Notre analyse des variations dont ont fait l'objet les effectifs dans le temps nous a permis d'identifier trois niveaux possibles d'impact direct sur les programmes :

- augmentation où il est possible de suivre l'évolution de la charge de travail et de la relier aux effectifs;
- impact secondaire où l'augmentation de la demande dans les programmes à croissance directe aura au moins un impact limité; et
- les programmes où il n'y aura aucun impact ou aucun impact significatif.

203. Nous n'avons pas inclus dans notre analyse de scénarios l'augmentation marquée de la demande qui est envisagée pour le Plan d'action pour le développement.

Programmes ayant un impact direct sur la croissance des effectifs

204. Nous avons recensé dans cette catégorie cinq programmes :

- Programme 16, Administration du système du PCT (6%)
- Programme 18, Systèmes d'enregistrement de Madrid, de la Haye et de Lisbonne (15%)
- Programme 19, Information en matière de brevets, classification et normes de propriété intellectuelle (15%)
- Programme 21, Services d'arbitrage et de médiation (10%)
- Programme 28, Conférences, service linguistique, imprimerie et archives (20%).

205. Dans chacun de ces cas, nous avons prévu un taux de croissance et une baisse pour l'équilibrer comme le justifient normalement les schémas de croissance historiques.

Impact secondaire

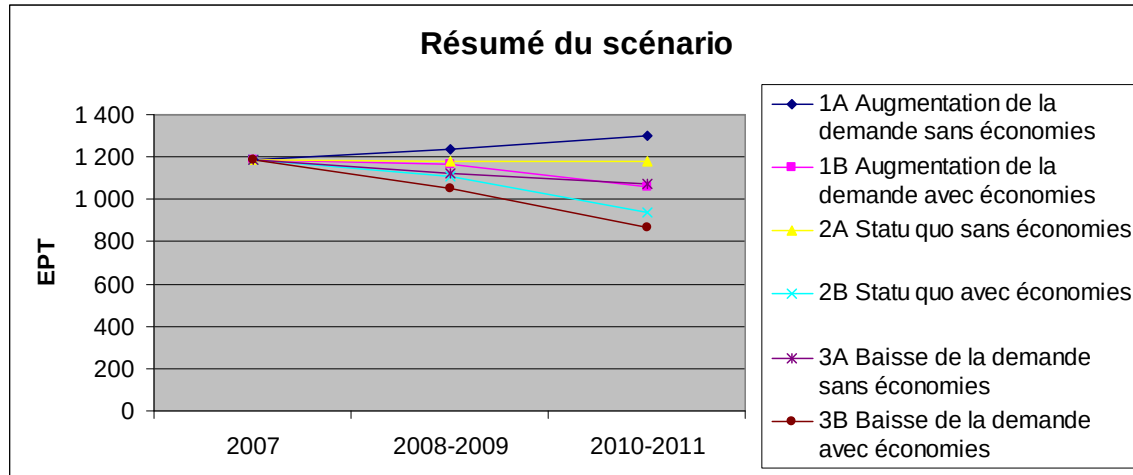
206. Les programmes qui relèvent de cette rubrique sont les suivants :

- Programme 22, Direction générale
- Programme 23, Contrôle budgétaire et mobilisation de ressources
- Programme 24, Supervision interne
- Programme 25, Gestion des ressources humaines
- Programme 26, Opérations financières
- Programme 27, Techniques de l'information
- Programme 29, Gestion des locaux
- Programme 30, Voyages et achats

207. Le catalyseur des effectifs pour ces programmes est le taux de croissance qui a un impact direct. Par exemple, la charge de travail des programmes de la gestion des ressources humaines et des voyages s'alourdira si les effectifs des principaux programmes employeurs augmentent.

Aperçu

208. Le graphique ci-après donne un résumé global de la sensibilité dont sont assorties diverses options et elle repose sur un chiffre de 1186,2 cadres et autres effectifs ETP. Les effectifs en chiffres réels de l'OMPI continuent de changer et ce chiffre ETP a été utilisé par l'équipe de l'Organisation chargée du programme et budget. Nous l'avons utilisé car il a un lien plus étroit avec le programme et budget en cours d'élaboration à l'OMPI.



209. Les incidences sont les suivantes :

- ☐ L'augmentation ou la baisse de la demande n'a relativement guère d'impact sur les effectifs contrôlables entre 2007 et 2008-2009, la fourchette se présentant comme suit :
 - ☐ 1122 à 1240 s'il n'y a aucune économie de ressources; ou
 - ☐ 1050 à 1168 s'il y a une économie de ressources; mais
- ☐ Les différences deviennent plus prononcées jusqu'en 2010-2011, avec une fourchette de :
 - ☐ 1072 à 1303 s'il n'y a aucune économie de ressources; ou
 - ☐ 864 à 1053 s'il y a une économie de ressources.

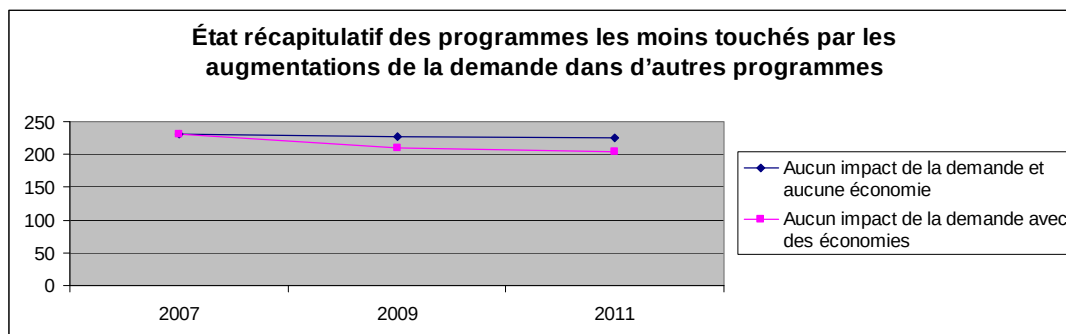
210. Le message qui se dégage est qu'il faudra de trois à quatre ans avant que les améliorations apportées à l'utilisation des ressources, indépendamment du scénario de la demande, ne donnent des résultats significatifs.

Sensibilité

211. Il y a 17 programmes qui emploient actuellement un total de 231 cadres et autres fonctionnaires et pour lesquels un changement de la demande prévue n'aura guère ou pas d'impact sur le nombre des effectifs. Cette liste comprend par exemple les programmes suivants :

- ☐ Programme 31 : Nouvelle construction (1 ETP);
- ☐ Programme 4 : Utilisation du droit d'auteur dans l'environnement numérique (3 ETP); et
- ☐ Programme 6 : Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique (64 ETP au total).

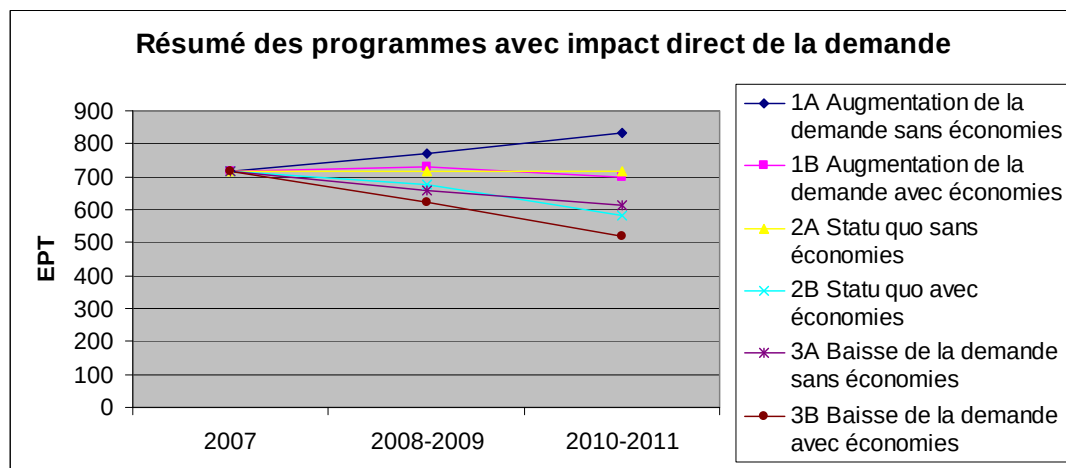
212. L'impact de l'augmentation ou de la baisse de la demande sur le nombre des effectifs de ces programmes est résumé dans le graphique suivant :



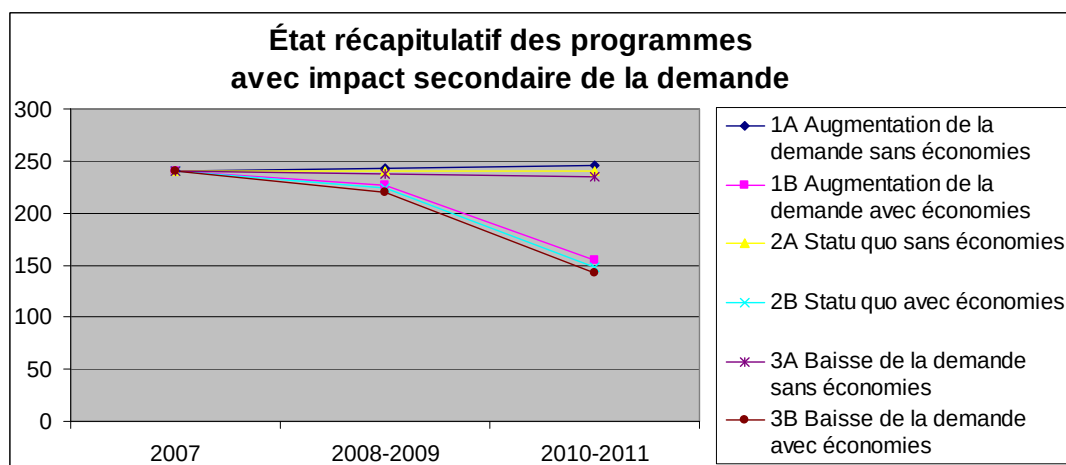
213. L'impact direct sur les programmes à croissance est plus marqué :

- ☐ dans le court terme pour la croissance; et
- ☐ sur une plus longue période de temps pour l'application des économies de ressources et pour la baisse de la demande;

comme le montre le graphique ci-dessous.



214. Les incidences des changements apportés aux programmes ayant un impact secondaire fournissent l'exemple le plus clair de l'impact que peut avoir l'introduction du programme proposé d'améliorations organisationnelles avec les économies de ressources qui l'accompagnent. Elles montrent en particulier l'impact potentiel de l'amélioration des procédures utilisées et du recours accru à la technologie.



Obstacles à la rapidité des changements

215. Il y a un obstacle majeur à la rapidité avec laquelle les changements de personnel pourraient se faire. Tous les membres du personnel reçoivent actuellement une note positive lors de la procédure de notation, un phénomène qui dure depuis maintes années. Il sera difficile pour l'OMPI de prouver que la performance d'un individu laisse beaucoup à désirer.

216. Même si l'OMPI introduit des méthodes de gestion objectives de la performance, les individus qui reçoivent une note basse doivent se voir donner une possibilité d'améliorer leur performance. Dans des cas exceptionnels, une année peut être suffisante pour démontrer qu'une mauvaise performance ne s'est pas améliorée et qu'il est peu probable qu'elle s'améliorera mais il est plus vraisemblable qu'un licenciement pour mauvaise performance n'interviendrait qu'après deux évaluations périodiques (annuelles). Et même ainsi, le fonctionnaire peut interjeter des recours qui absorbent beaucoup de temps.

217. Nos hypothèses d'utilisation optimale des ressources incluent la volonté d'exécuter le programme de départs à la retraite anticipée, de suppressions d'emploi et de licenciements pour permettre à l'OMPI de se séparer des fonctionnaires en poste dont la performance laisse à désirer et de les remplacer avec les personnes appropriées.

6. Futurs besoins de personnel – les arguments en faveur d'un changement

Introduction

218. Il est entièrement possible pour l'OMPI de continuer à travailler en apportant des changements "comme si de rien n'était" aux arrangements organisationnels, procédures, systèmes et méthodes de travail actuels. Tout changement significatif crée des opportunités mais aussi des problèmes et des risques. L'option "comme si de rien n'était" est donc une option qui mérite d'être étudiée et comparée à d'autres options.

219. Notre programme d'interviews et les réactions des participants aux groupes de discussion montrent que les cadres et le personnel de l'OMPI sont prêts à accepter des changements significatifs et qu'un certain nombre d'entre eux ont vu dans la décision de l'OMPI de faire cette évaluation bureau par bureau un signe clair et positif que de tels changements sont à l'ordre du jour de l'Organisation. Nos hypothèses concernant les besoins en effectifs à l'OMPI reposent donc sur sa volonté d'exécuter un programme d'améliorations organisationnelles tel qu'il est décrit plus loin dans le présent plan de ressources humaines.

Améliorations organisationnelles – vue d'ensemble

220. Notre évaluation a confirmé qu'il y a à l'OMPI un certain nombre de domaines prioritaires qui méritent son attention. Nous avons par ailleurs constaté que l'OMPI a déjà des plans et des propositions pour traiter bon nombre de ces priorités. Dans quelques cas, ces propositions ont été élaborées il y a de nombreux mois mais aucune date n'a encore été fixée pour en commencer la mise en œuvre. On nous a dit qu'un certain nombre d'initiatives possibles ont été différées en attendant les recommandations de la présente évaluation. Cela peut être un argument valable pour quelques-unes des initiatives, en particulier celles touchant à la gestion des ressources humaines comme par exemple la stratégie en matière de ressources humaines, mais tout semble indiquer que l'OMPI n'est pas une organisation qui agit rapidement.

221. L'OMPI est une organisation complexe certes mais elle n'est pas une grande organisation. Avec plus de 50% de ses effectifs affectés à deux programmes, elle devrait pouvoir être un employeur efficace et répondre rapidement à l'évolution des besoins externes et internes. Les problèmes que soulève cette proposition sont imputables à plusieurs raisons, notamment les suivantes :

- Le directeur général a essayé d'éloigner l'OMPI des arrangements organisationnels centralisés précédents et d'encourager la responsabilité locale mais les cadres à différents niveaux de l'Organisation n'ont pas toujours saisi les occasions qui leur étaient offertes et accepté cette nouvelle responsabilité.
- De nombreuses procédures, en particulier les procédures internes, sont longues, lentes et à coefficient élevé de main-d'œuvre. Elles reposent souvent sur du papier, requièrent plusieurs niveaux d'autorisation et ne bénéficient pas de l'appui de technologies nouvelles.
- Il n'y a pas eu d'investissement structuré dans la formation et l'évaluation des cadres pour qu'ils puissent jouer un rôle entier dans le domaine des services et de la gestion des ressources humaines.
- Le nombre des programmes et les tensions ressenties (mais pas particulièrement évidentes) entre les activités commerciales et les activités de développement peut avoir encouragé les fonctionnaires à penser aux emplois, aux unités organisationnelles et aux programmes plutôt qu'à l'OMPI.

- ☐ La gestion des performances n'a pas été utilisée pour évaluer la performance individuelle à l'OMPI. La tendance est à l'évaluation de tous les fonctionnaires comme compétents dans leurs rôles – même si l'opinion générale est que certains ne le sont pas – et même les employés sous contrat de courte durée dont la performance laisse à désirer reçoivent normalement un nouveau contrat. Les cadres et le personnel veulent que ce système change mais il faudra pour cela que tous les cadres adoptent d'abord en matière de gestion de la performance de nouvelles approches plus objectives.
- ☐ L'OMPI est considérée par un grand nombre de ses employés comme un lieu de travail confortable et, en général, garanti. Le taux de rotation des effectifs à l'OMPI a été limité (il est actuellement de 2,6%).

222. L'expérience que nous avons de changements significatifs, corroborée qu'elle est par de récents programmes à l'ONU et dans les offices de brevets, confirme que, pour être couronné de succès, un programme d'améliorations organisationnelles de l'OMPI :

- ☐ devrait être planifié et géré sous la forme d'un programme intégré;
- ☐ prendra de trois à cinq ans pour devenir réalité et pour incorporer tous les objectifs;
- ☐ repose sur le soutien complet et l'engagement continu de la direction de l'OMPI;
- ☐ requiert le soutien des États membres, y compris leur soutien financier pour les principales initiatives de changement; et
- ☐ doit reconnaître qu'il y aura un certain degré de redéploiement et de compression prévue des effectifs pour veiller à ce que toutes les ressources humaines de l'OMPI aient les niveaux de compétence, de capacité et d'engagement nécessaires.

Conditions du succès

223. Le succès de l'exécution d'un programme d'améliorations organisationnelles à l'OMPI nécessitera le soutien et l'engagement sans réserve de la direction de l'Organisation, à titre individuel et collectif. La direction aura des rôles clés à jouer dans la planification et l'application des changements proposés, dans l'explication des arguments en faveur de changements et dans le soutien des cadres et du personnel durant la période pendant laquelle ces changements seront effectués.

224. Nous croyons comprendre que toutes les recommandations seront examinées par les États membres en septembre de cette année et que, une fois prises les mesures nécessaires pour mettre en place la nouvelle structure des programmes, il est vraisemblable qu'un programme commencera formellement à compter du début de 2008.

225. Pour que les changements soient couronnés de succès, il faut que s'améliorent considérablement les compétences, les capacités et la volonté d'agir. Nous prévoyons un programme d'une durée de trois ans pour le perfectionnement de cadres à l'OMPI mais recommandons que le programme soit centré sur la gestion de la performance et la présence, facteurs qui ont l'impact le plus marqué sur le nombre des effectifs, et que soit emprunté le chemin menant à une culture organisationnelle plus positive à l'OMPI. Le programme de perfectionnement de cadres commencerait en 2008 mais il est peu probable que la réalisation des principaux produits livrables comme par exemple une meilleure performance des unités ou des programmes commencera avant l'exercice biennal 2010-2011.

226. Il y a à l'OMPI un certain nombre de procédures qui pourraient être révisées pour les rendre plus rapides et à coefficient de main d'œuvre moins élevé même sans un nouveau support informatique mais les nouvelles techniques de l'information donneront lieu à des économies considérables. Nous recommandons que l'équipe chargée de programmes décide quelles sont les procédures prioritaires et fasse cette analyse afin d'obtenir quelques "victoires rapides".

227. Les États membres examineront les recommandations de l'OMPI sur un système de planification des ressources d'entreprise dans le cadre du programme et budget pour l'exercice biennal 2008-2009. Si ces recommandations sont approuvées et si l'OMPI réussit à engager rapidement les parties concernées, on peut s'attendre à ce que le nouveau support informatique

commence à devenir disponible à partir de 2010. Cela signifierait que les économies d'effectifs attribuables aux nouvelles techniques de l'information pourraient être incorporées dans le programme et budget pour l'exercice biennal 2010-2011.

228. Une des conditions fondamentales à remplir sera la ferme volonté de mettre en place un programme de retraite anticipée, de suppressions d'emploi et de licenciements. L'OMPI a toujours cherché à redéployer les personnes dont les prestations laissaient fortement à désirer au lieu de les discipliner et/ou les congédier. Cette stratégie a donné des résultats plus ou moins bons puisqu'elle a permis d'éviter un sérieux malaise au sein du personnel mais il est clair et de plus en plus manifeste que les programmes et unités organisationnelles sont réticents à accepter des cadres et du personnel redéployés à moins qu'ils ne soient dotés des compétences appropriées et qu'ils ne soient résolus à assumer leurs nouvelles fonctions.

229. Étant donné que même les cadres et le personnel dont les compétences laissent à désirer seront probablement jugés comme compétents dans l'évaluation la plus récente de leur performance, qu'il faudra un certain temps pour former les cadres à être plus objectifs dans les notations et que les personnes concernées devraient se voir offrir la possibilité d'améliorer leur performance, il est peu probable que soient prises avant l'exercice 2010-2011 des mesures disciplinaires de licenciement à l'égard de certains individus. Il se peut certes qu'il y ait des cas en 2008-2009, liés par exemple à un départ à la retraite anticipé pour cause de maladie, mais leur nombre devrait être peu élevé.

Programme d'améliorations organisationnelles

230. Nous recommandons un programme intégré d'améliorations organisationnelles à l'OMPI, planifié et structuré, qui reposerait sur trois grandes composantes (voir ci-dessous).



231. Ces trois grandes composantes sont examinées dans les paragraphes suivants.

Direction générale et cadres

232. La nécessité de renforcer les compétences de la direction générale et des cadres a été l'un des sujets de préoccupation communs soulevés durant notre évaluation. Il faudra à cet égard centrer l'attention sur :

- ☐ le rôle des cadres à différents niveaux de l'organigramme de l'OMPI;
- ☐ la mise en conformité du pouvoir avec la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes;
- ☐ l'échelle et la nature de la délégation des responsabilités; et
- ☐ la prise de décisions et l'obligation de rendre des comptes aux différents niveaux.

Liens avec d'autres composantes

233. La direction générale et les cadres ont un rôle clé à jouer dans :

- ☐ la gestion des ressources humaines, appuyant l'adoption et l'application de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines ainsi que les plans arrêtés pour de nouvelles politiques et méthodes de travail; et
- ☐ l'amélioration de l'organisation et des procédures, exerçant leur pouvoir pour assurer une performance efficace et accepter une responsabilité appropriée.

234. Ils seront également considérés comme les principaux modèles du programme de changements. La mesure dans laquelle les cadres font leur ce programme aura une influence considérable sur la volonté qu'auront leurs collègues et leurs équipes de l'exécuter.

235. Les dirigeants et les cadres nécessiteront par ailleurs le soutien du Département de la gestion des ressources humaines, par exemple lorsqu'il s'agira de s'attaquer aux problèmes d'exécution, et ils seront censés travailler avec des procédures efficaces et fonctionnelles ainsi qu'avec des systèmes appropriés d'information de gestion et autres techniques.

Compétences

236. Les compétences de la direction générale et des cadres sont un mélange de savoirs, d'aptitudes et de comportement qui peut être évalué et renforcé par le truchement de centres d'évaluation et de formation en matière de gestion ainsi que par le biais de programmes d'apprentissage. Le Département de la gestion des ressources humaines se livre à de larges consultations au sein de l'OMPI sur un cadre proposé de compétences en matière de gestion. Ces compétences contribueront pour beaucoup à éclairer l'élaboration et l'exécution des programmes essentiels de formation de la direction et des cadres.

237. Les résultats escomptés seraient les suivants :

- ☐ meilleure performance des unités organisationnelles et des individus
- ☐ interprétation et application cohérentes de la politique et des procédures de l'OMPI
- ☐ acceptation de l'obligation de rendre des comptes
- ☐ contribution majeure à l'application de la stratégie en matière de ressources humaines

Actions à prendre

238. Général est l'appui donné au renforcement de la culture de gestion et des méthodes de travail à l'OMPI. Utilisant le concept du centre d'évaluation de la gestion avec des assesseurs formés, au nombre de quatre sont les grands éléments à mentionner :

- ☐ confirmer le rôle des dirigeants et cadres à l'OMPI, identifier les responsabilités (y compris celles qui sont déléguées) dans les définitions d'emploi et les objectifs personnels, et confirmer les compétences de gestion proposées;
- ☐ évaluer les niveaux de compétence actuels et les besoins de perfectionnement des dirigeants et des cadres en poste;
- ☐ mettre en place une formation structurée à l'intention des cadres actuels et futurs; et, ce qui est le plus important,
- ☐ faire accepter par les dirigeants et les cadres leurs rôles et responsabilités et leur faire comprendre qu'ils seront responsables de la réalisation des objectifs conformément aux méthodes de travail convenues.

Gestion des ressources humaines

239. Le Département de la gestion des ressources humaines est un catalyseur potentiel de changement mais il doit dans le même temps faire l'objet de changements et d'améliorations significatifs. Les travaux déjà achevés sur la stratégie en matière de ressources humaines et de compétences en matière de gestion révèlent que les besoins actuels et futurs en ressources

humaines de l'OMPI sont clairement définis. Malheureusement, les activités à l'OMPI dans le domaine des ressources humaines sont fortement transactionnelles, les procédures étant à coefficient élevé de main-d'œuvre et les techniques de l'information caduques.

Liens avec d'autres composantes

240. La composante de gestion des ressources humaines du programme proposé :

- ☐ se chargera d'engager et de perfectionner les dirigeants et les cadres;
- ☐ fournira aux personnes concernées des définitions d'emploi claires et la plate-forme des objectifs personnels;
- ☐ stimulera une gestion efficace et objective de la performance; et
- ☐ facilitera une dotation en personnel appropriée qui consistera à promouvoir et à recruter des personnes dotées des compétences et de la volonté d'agir nécessaires mais aussi à se séparer des individus qui ne peuvent pas apporter à l'OMPI la contribution dont elle a besoin.

Département de la gestion des ressources humaines

241. Le Département de la gestion des ressources humaines sera un partenaire stratégique des dirigeants et des cadres, amorçant des politiques, surveillant leur application et donnant des avis rationnels et ponctuels sur les questions relatives aux ressources humaines. À cette fin, il faudra procéder à une réorientation importante des compétences et des capacités du personnel de ce département ainsi qu'à une profonde reconfiguration et automatisation des procédures en vue de la mise en place d'un système approprié de gestion des ressources humaines.

242. Le Département de la gestion des ressources humaines est par conséquent un partenaire du changement et une unité organisationnelle qui sera l'objet de changements significatifs pour pouvoir jouer un rôle approprié dans un programme d'améliorations et dans l'appui à donner à la stratégie, à la politique et aux procédures de ressources humaines dans l'avenir.

Actions à prendre

243. Il sera important de hiérarchiser les actions qui relèvent de la rubrique de la gestion des ressources humaines. Les principaux domaines dans lesquels des actions doivent être prises sans tarder sont les suivants :

- ☐ communiquer la stratégie, avec un plan d'action convenu pour l'exécution d'initiatives clés;
- ☐ réviser la politique et les procédures afin d'éliminer les étapes inutiles ou redondantes d'approbation d'actions relatives aux ressources humaines;
- ☐ mettre en application les arrangements organisationnels et compétences révisés pour le département;
- ☐ (re)confirmer les modalités de gestion de la performance à l'OMPI. Mettre au point les outils, directives et autres matériels connexes pour expliquer la nouvelle méthode de travail objective. Communiquer pour promouvoir une meilleure compréhension et utilisation des nouveaux arrangements. Identifier, former et créer une équipe de formateurs internes capables d'organiser des ateliers de formation;
- ☐ fournir des définitions d'emploi reposant sur des normes communes qui couvrent tous les postes à l'OMPI;
- ☐ revoir les niveaux de compétence actuels des cadres de l'OMPI et des autres membres du personnel, et attribuer les postes en fonction de besoins et du meilleur usage des ressources. Veiller à ce que les recommandations soient bien prises en considération et appuyées. Appliquer le résultat de l'analyse de la dotation en personnel;
- ☐ étudier les procédures de reclassement et de classement des emplois : examiner les arguments en faveur d'une progression au moyen d'un nouveau flux de niveaux améliorés de compétence technique et professionnelle;
- ☐ élaborer de nouveaux contrats d'emploi;
- ☐ mettre en place un programme destiné à soutenir les cadres avec l'évaluation recommandée des absences et des présences;

- ☐ concevoir et formuler une politique et une procédure connexe de redéploiement, de suppression d'emplois et de licenciement; et
- ☐ planifier les futures aptitudes nécessaires et projeter la future dotation en personnel, compte tenu du taux de rotation du personnel et des carences auxquels il est possible de remédier en recrutant, en formant et/ou en redéployant.

Organisation, procédures et systèmes

244. Les arrangements organisationnels de l'OMPI avec des procédures et systèmes à l'appui ont évolué dans le temps et souvent en réponse aux besoins des nombreuses communautés que dessert l'Organisation.

245. Nous avons mis en question des aspects particuliers des arrangements organisationnels en vigueur, notamment :

- ☐ le nombre de hauts fonctionnaires et d'unités organisationnelles qui font directement rapport au directeur général;
- ☐ les arguments sans cesse avancés en faveur de la structure élargie des programmes lorsqu'il y a de telles variations aussi marquées dans la taille et l'impact perçu des programmes; et
- ☐ les domaines dans lesquels il y a manifestement des doubles emplois ou des services communs, comme dans le cas de la traduction.

246. Le critère général pour les procédures et les systèmes est que l'OMPI devrait planifier et analyser toutes les procédures organisationnelles clés de telle sorte qu'elles :

- ☐ soient simplifiées, efficaces et faciles à utiliser;
- ☐ comportent des axes de prise de décisions délégués clairement définis, dotés uniquement des contrôles essentiels pour protéger l'OMPI; et
- ☐ soient conçues pour devenir parties du système de planification des ressources d'entreprise de l'OMPI.

Liens avec d'autres composantes

247. L'organisation et les procédures constituent le noyau du programme proposé d'améliorations organisationnelles. Par exemple :

- ☐ la définition des rôles et des responsabilités requiert que soient bien clairs les arrangements organisationnels et les décisions à prendre en rapport avec la politique les procédures concernées;
- ☐ la reconfiguration des procédures devrait rationaliser les activités, aboutissant à une réduction de la charge de travail transactionnelle du personnel, à une prise de décisions plus rapide et à une plus grande capacité de réaction ainsi qu'à une amélioration des niveaux de service;
- ☐ le système proposé de planification des ressources d'entreprise intégrera la saisie de l'information de gestion et l'accès à cette information. Cela permettra d'éliminer les incohérences et d'améliorer la prise de décisions; et
- ☐ le système de planification des ressources d'entreprise permettra également l'automatisation des procédures, ce qui réduira la charge de travail et facilitera l'examen des possibilités de sous-traiter des activités non essentielles.

Actions à prendre

248. Les principales actions seront les suivantes :

- ☐ Établir une structure de programmes permettant de faciliter l'amélioration de l'OMPI en tant qu'organisation :
 - ☐ Directeur général en qualité de promoteur;
 - ☐ Un vice-directeur général en tant que chef des programmes;

- Comité directeur;
 - Bureau de gestion des programmes;
 - Stratégie et plan de communication; et
 - Examen des procédures, formation à la gestion des changements et soutien aux cadres et autres membres du personnel concernés.
- Étudier et élaborer une structure organisationnelle révisée pour l'OMPI :
 - Envisager une structure au titre de laquelle un nombre moins élevé de cadres devront faire directement rapport au directeur général;
 - Intégrer les services d'arrière-guichet (finances, contrôleur, ressources humaines, achats) à une division commune de l'administration ou des opérations;
 - S'engager à organiser régulièrement des réunions des chefs de division avec le directeur général.
- Revoir et confirmer la structure des programmes, prenant en compte les possibilités de mettre en équilibre les contributions de la direction et des cadres en fonction de la taille et de l'impact des programmes, individuellement ou en groupes.
- Déterminer les activités, la charge de travail et les besoins en effectifs probables pour mettre à exécution le Plan d'action pour le développement.
- Confirmer les procédures prioritaires à revoir et reconcevoir :
 - Arrêter les principes et paramètres d'élaboration;
 - Étudier les possibilités technologiques et le cas d'entreprise pour des investissements dans la technologie;
 - Confirmer les niveaux auxquels une approbation est essentielle; et
 - Envisager la possibilité de sous-traiter les activités non essentielles ou certaines parties d'entre elles.
- Planifier les besoins technologiques de l'OMPI entre 2007 et 2011 ainsi que la nécessité de recourir à des ressources informatiques sur place, sous contrat et sous-traitées

249. Un plan d'action sommaire, avec dates indicatives et renvois au rapport, est fourni dans le résumé après le paragraphe 52.

Gestion des risques

250. Nous pensons qu'il ne sera possible d'apporter des changements significatifs à l'OMPI comme par exemple lui permettre de réaliser des économies de ressources humaines que si l'Organisation est pleinement résolue à exécuter le programme intégré proposé d'améliorations organisationnelles.

Impact des scénarios

251. Il semble de plus en plus admis que les choses ne peuvent pas demeurer en leur état et qu'elles risquent même de se dégrader si rien n'est fait rapidement pour résoudre quelques-uns des problèmes existants. Aller de l'avant avec un programme d'améliorations organisationnelles serait une opération indépendante de scénarios d'une augmentation marquée ou d'une baisse de la demande.

Sans un programme :

- Si la demande augmente sensiblement :
 - Le recrutement consistera probablement à s'attacher les services de candidats externes comme d'un certain nombre d'employés sous contrat de courte durée.
 - Les fonctionnaires dont la performance laisse à désirer resteront en poste à l'OMPI, piètres exemples et sources de frustration pour leurs collègues actuels et nouveaux collègues.
 - Les cadres continueront de ne pas gérer honnêtement la performance de leur personnel et ne feront pas le meilleur usage des ressources additionnelles.
 - Les procédures internes continueront d'être lentes, d'absorber beaucoup de temps et d'être à coefficient de main-d'œuvre élevé.
 - Réel est le risque de voir :
 - les dépenses augmenter sans une augmentation correspondante des recettes;

- ☐ le personnel le plus compétent de l'OMPI se désengager ou chercher un autre emploi; et
- ☐ l'OMPI ne pas réussir à attirer les niveaux requis de cadres et d'autres catégories de personnel.
- ☐ Si la demande baisse :
 - ☐ Les cadres et le personnel le plus compétents de l'OMPI pourraient chercher un autre emploi.
 - ☐ Il n'est pas possible de documenter la différence entre les fonctionnaires dont la performance est appropriée et ceux dont la performance laisse à désirer au cas où il est possible d'offrir une indemnité de licenciement.
 - ☐ Une décision de ne pas offrir de nouveaux contrats au personnel sous contrat de courte durée risque de faire baisser le niveau de la performance. On estime que de nombreux employés sous contrat de courte durée travaillent au niveau de performance requis ou même mieux et qu'ils se livrent à des activités régulières essentielles au lieu de participer à des projets à durée fixe ou de couvrir les périodes de pointe.
 - ☐ Les dépenses demeureront en grande partie inchangées même si les recettes et la demande diminuent.

Registre provisoire des risques

252. Nous avons identifié un certain nombre de domaines dans lesquels le programme proposé d'améliorations organisationnelles pourrait entraîner des risques.

Direction des programmes

253. Cela serait un programme de longue durée qui exigera des dirigeants et cadres supérieurs de l'Organisation beaucoup de temps. Il est essentiel que la priorité soit constamment accordée aux objectifs des programmes et à la réalisation des produits livrables de même qu'à la continuité dans la manière dont le programme est interprété et exécuté.

“Comme si de rien n'était”

254. L'OMPI peut plus ou moins compter dans l'avenir sur les ressources nécessaires à ses opérations, ce qui est à la fois :

- ☐ un avantage car elles encourageront la stabilité et permettront de financer un nombre croissant d'initiatives; et
- ☐ un problème car la stabilité et la sécurité sont souvent l'ennemi de changements significatifs. La question que l'on s'entend souvent poser est la suivante : “Pourquoi se lancer dans un programme douloureux de changements alors que le flux des recettes est assuré et que nous pouvons vivre en l'état pendant quelques années?”.

Compétence et engagement au sein du Département de la gestion des ressources humaines

255. Le programme proposé d'améliorations organisationnelles et d'application de la stratégie en matière de ressources humaines représente pour le département un changement majeur dans la prestation des services. Le département aura en effet besoin dans l'avenir de spécialistes dotés d'une expérience stratégique dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

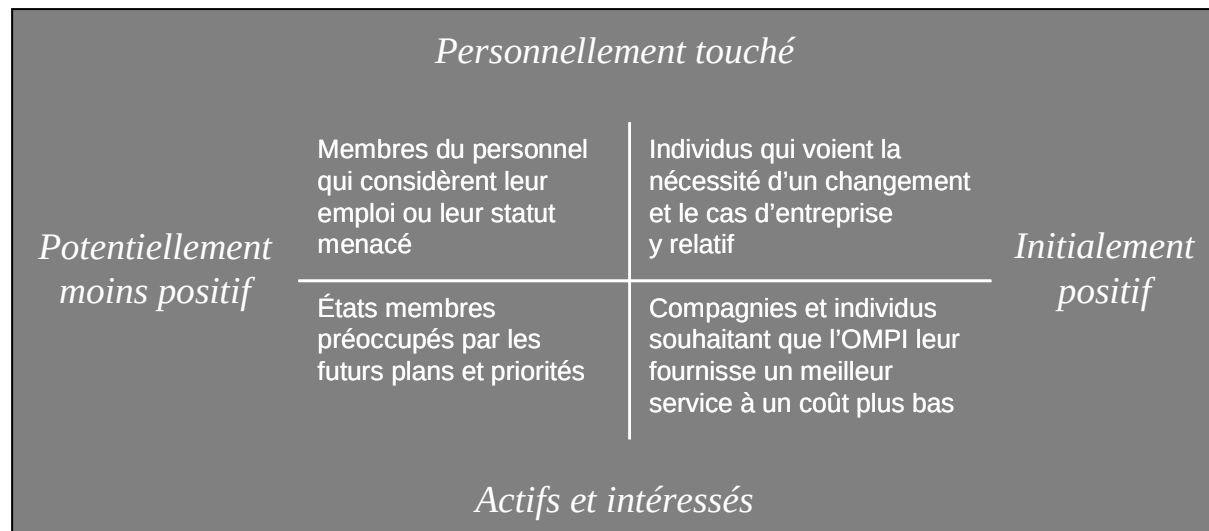
Planification des ressources d'entreprise et autre technologie

256. Pour être couronnée de succès, l'exécution du programme devra reposer sur l'existence d'une plate-forme technologique solide et sur l'accès qu'y auront les utilisateurs. Nous croyons comprendre que les plans pour la mise en place à l'OMPI d'un système de planification des ressources d'entreprise en sont déjà à un stade avancé encore que grands sont les risques de voir leur exécution retardée. Notre hypothèse de base est qu'un tel système serait en place d'ici la fin de l'exercice

biennal 2008-2009. Une date ultérieure pour son exécution devrait être incorporée dans le programme et elle apparaîtra dans des périodes plus longues avant que du personnel non essentiel puisse être libéré.

Capacité et volonté de changement

257. Il y a à l'OMPI un certain nombre de groupes qui ont tous un degré potentiellement différent d'intérêt lorsqu'il s'agit d'appuyer un programme d'améliorations organisationnelles et d'y prendre part. Le graphique ci-dessous donne une très bonne idée de l'éventail des opinions ainsi que du positionnement possible des parties prenantes à titre individuel et collectif.



Programme de licenciement

258. L'OMPI est connue pour encourager un redéploiement des effectifs lorsqu'elle estime que certains d'entre eux ne jouent pas avec satisfaction leur rôle. Dans un passé récent, elle n'a pas pris à leur encontre des mesures disciplinaires formelles ou envisagé leur licenciement ou un autre type d'action de ce genre. Les cadres qui ont accepté du personnel redéployé d'autres unités sont clairement d'avis que le redéploiement est en réalité un moyen qui consiste à transférer d'un endroit à un autre les problèmes et des employés dont la performance laisse à désirer, ce qui n'est plus aujourd'hui une option stratégique pour l'OMPI.

259. Nous croyons que toute déclaration indiquant que l'OMPI est prête à mettre en place un programme de licenciement pour des raisons disciplinaires ou un autre programme de ce genre :

- ☐ sera bien accepté par quelques cadres et fonctionnaires qui y verront la possibilité de combattre avec honnêteté et objectivité le problème des mauvaises performances;
- ☐ suscitera des préoccupations au sein du personnel et auprès de quelques États membres qui redouteront que le programme puisse être utilisé pour prendre des mesures discriminatoires à l'encontre de certaines personnes; et
- ☐ amènera un certain nombre de cadres à mettre en question la compétence qu'ils ont de prendre des décisions objectives sur la performance de leurs employés et d'assurer le suivi de des mesures disciplinaires ou mesures de licenciement à prendre ultérieurement.

260. Voilà un problème dont la solution exigera une très bonne planification et communication.

Sous-traitance

261. Pour de nombreuses organisations, la sous-traitance est une option de plus en plus attrayante car elle offre la possibilité :

- ☐ d'accéder à des réservoirs de ressources pour faire face aux périodes de pointe;
- ☐ d'investir dans des procédés technologiques que l'OMPI à elle seule ne pourrait pas justifier;
- ☐ de recourir à des services spécialisés; et
- ☐ de réduire les dépenses.

262. Dans l'ensemble cependant, nous encourageons l'OMPI à :

- ☐ se dire que la sous-traitance d'un problème n'est jamais une solution viable et durable – il est en effet préférable de reconfigurer les procédures avant de sous-traiter;
- ☐ se dire qu'elle pourrait dans l'avenir juger plus approprié de confier la prestation d'un service à ses propres fonctionnaires;
- ☐ se demander si la sous-traitance ne risque pas d'affecter l'emploi à l'OMPI – en particulier si celui qui sous-traite emploierait le personnel concerné de l'Organisation ou si celle-ci serait chargée de redéployer et/ou de licencier des effectifs; et
- ☐ se demander comment les accords contractuels et accords pour service seront supervisés et gérés.

263. Nous recommandons que la prise en considération d'une sous-traitance additionnelle pour l'OMPI devrait suivre l'élaboration d'un cas d'entreprise détaillé.

Dépenses brutes

264. Pour aider la direction de l'OMPI et les États membres à arrêter les étapes suivantes, nous avons donné ci-dessous quelques premières estimations indicatives des dépenses brutes que représenteraient les principales activités recommandées dans le présent rapport.

265. À la lumière de l'expérience d'autres organisations des Nations Unies à Genève, les activités ci-après engendreront des dépenses brutes dans les fourchettes suivantes :

Action	Estimations indicatives des dépenses – en milliers de francs suisses
☐ Évaluation de la gestion	60 - 180
☐ Formation à la gestion (par an pendant le programme de 5 ans)	400 - 600
☐ Instructions et formation en matière de gestion de la performance	300 - 400
☐ Système d'organisation des carrières et de perfectionnement du personnel	100 - 150
☐ Gestion des absences pour congé de maladie (à l'exclusion des dépenses de licenciement)	30 - 50
☐ Reconception de la procédure de ressources humaines	30 - 50
☐ Restructuration du département	200 - 300
☐ Planification des ressources d'entreprise et autre technologie	À déterminer
☐ Appui à la conception de l'organisation	100 - 200
☐ Définitions/classement d'emplois (y compris les variations par rapport au régime commun des Nations Unies)	360 - 450

266. Les principales dépenses additionnelles qui ne sont pas attribuables à la technologie résulteront vraisemblablement des indemnités de licenciement. Ces dernières devront être négociées avec le Conseil du personnel. Un certain nombre d'employés connus pour leur mauvaise performance l'amélioreront sans doute lorsqu'ils se retrouvent devant un mécanisme plus robuste de gestion de la performance et constatent que l'OMPI est résolue à lutter contre l'utilisation abusive des systèmes et prestations existants. Même ainsi, nous recommanderions à l'OMPI qu'elle envisage d'inscrire à son budget les dépenses correspondant au licenciement d'un maximum de 100 personnes sur la durée de vie du programme d'améliorations organisationnelles.

Annexe 1

État récapitulatif des recommandations

Activité de programme

Phase	Action	T4 07	T1 08	T2 08	T3 08	T4 08	T1 09	T2 09	T3 09	T4 09	T1 10	T2 10	T3 10	T4 10	T1 11	T2 11	T3 11	T4 11
1. Direction générale et cadres	1.1 Évaluation de la gestion												En cours					
	1.2 Programme de formation à la gestion												En cours					
2. Gestion des ressources humaines	2.1 Améliorations du système de gestion de la performance												En cours					
	2.2 Procédures d'organisation des carrières et de perfectionnement du personnel																	
	2.3 Modification de la procédure de gestion des ressources humaines																	
	2.4 Restructuration du Département de la gestion des ressources humaines																	
3. Organisation, procédures et systèmes	3.1 Autres améliorations des procédures												En cours					
	3.2 Mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise												En cours					
	3.3 Changements dans la conception de l'organisation												En cours					
	3.4 Révision et application de descriptions et du classement des emplois												En cours					
	3.5 Création de programmes de suppressions d'emploi/licenciement												En cours					

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
1.1	Évaluation de la gestion		
1.1.1	Confirmer les compétences de gestion requises (de la stratégie en matière de ressources humaines à l'OMPI)	T4, 07	223, 225, 230-238
1.1.2	Concevoir un centre d'évaluation	T4, 07	Idem
1.1.3	Former des assesseurs de l'OMPI	T4, 07	Idem
1.1.4	Diriger un centre pour cadres existants, personnes ayant un très grand potentiel et candidats externes à un poste de cadre	T1, 08	Idem
1.1.5	Continuer sur une base annuelle d'assurer le suivi de la formation	T1, 09 En cours	Idem
1.2	Formation à la gestion		

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
1.2.1	Définir les besoins prioritaires de formation à la gestion, en particulier pour juillet 2009 o Gestion de la performance o Gestion des absences	T1, 08	165-175
1.2.2	Élaborer des programmes de formation et une méthode d'évaluation	T1, 08	165-175
1.2.3	Exécuter des programmes de formation et de perfectionnement de cadres	T2, 08	165-175
1.2.4	Réviser et poursuivre les programmes pour répondre aux besoins découlant de l'exercice d'évaluation	T2, 08 En cours	-
2.1	Gestion de la performance		
2.1.1	Confirmer l'approche de l'OMPI pour arrêter les objectifs et gérer la performance de l'équipe et de la personne, y compris une méthode de gestion de la performance qui peut être utilisée dans toute l'Organisation	T1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	Communiquer les objectifs de l'OMPI et des programmes ainsi que les critères de performance escomptés	T1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	Filtrer dans les programmes et les objectifs personnels – <i>lien avec le perfectionnement des cadres ci-dessus</i>	T2, 08	155-158
2.1.4	Arrêter des objectifs et des indicateurs de performance pour les personnes	T2, 08	151-154
2.1.5	Surveiller activement la performance en 2008, s'attaquer aux performances qui laissent à désirer	T2, 08 En cours	151-154
2.1.6	Revoir la gestion des performances pour en promouvoir une notation juste et précise	T1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	Organisation des carrières et perfectionnement du personnel		
2.2.1	Achever la matrice des compétences pour tous les postes et prendre en compte la motivation du personnel	T1/2, 08	89-102
2.2.2	Confirmer les trajectoires et possibilités de carrière	T1/2, 08	148-150
2.2.3	Identifier et communiquer les critères de promotion, passant à un nouveau rôle/programme	T2, 08	148-150
2.2.4	Définir les besoins en matière de formation des cinq groupes de compétences identifiés	T2, 08	89-102
2.2.5	Établir et appliquer un calendrier de programmes de formation	T2/4, 08	140-141
2.3	Modifier la méthode de gestion des ressources humaines		

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
2.3.1	Réviser et appliquer la politique et les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer le recrutement, écourter les chaînes de prise de décisions, améliorer la transparence et renforcer la cohérence d'un bout à l'autre de l'OMPI. Le calendrier d'exécution de cette activité est lié à l'application de la nouvelle technologie appropriée.	T4, 08	131-139
2.4	Restructuration du Département de la gestion des ressources humaines		
2.4.1	Appliquer la stratégie en matière de ressources humaines à l'OMPI	Immédiatement	239-243
2.4.2	Restructurer le Département de la gestion des ressources humaines pour privilégier les orientations et les décisions et s'écarter des règles et du pouvoir de transaction	T4, 08	239-243
3.1	Amélioration des procédures		
3.1.1	Revoir les principales procédures, y compris les procédures couvertes dans l'évaluation bureau par bureau, afin d'identifier les possibilités d'amélioration motivées par trois facteurs : o délégation o responsabilité o simplification Possibilités d'automatisation ou de partage des services	T4, 08	195-199 Annexe 4
3.1.2	Appliquer les révisions possibles, qui ne sont pas liées à l'automatisation.	T1, 08 En cours	Idem
3.1.3	Inclure les possibilités d'automatisation dans le cas d'entreprise pour la planification des ressources d'entreprise et autres initiatives technologiques	Immédiatement	Idem
3.2	Planification des ressources d'entreprise et autres techniques		
3.2.1	Mettre au point la base de la planification des ressources d'entreprise	T4, 08	62
3.2.2	Préparer un programme de mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise	T4, 08	256
3.2.3	Identifier et embaucher des consultants et fournisseurs	T1, 09	Idem
3.2.4	Gestion du programme	En cours	Idem
3.3	Plan d'organisation		

N°	Actions recommandées	Calendrier	Renvois aux paragraphes
3.3.1	Revoir la structure organisationnelle de haut niveau, en particulier : o adresser les rapports au Directeur général o examiner les possibilités de lier/grouper les programmes à des fins de gestion	T3, 08	244-248
3.3.2	Déterminer et appliquer les révisions convenues	T4, 08	Idem
3.3.3	Revoir/réviser d'autres unités organisationnelles	T1, 09 En cours	Idem
3.3.4	Examiner le cas d'entreprise pour étendre la sous-traitance à des domaines clés	T1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	Description/classement des emplois		
3.4.1	Revoir/réécrire et rationaliser toutes les descriptions de poste	Terminé d'ici au T4, 08	156, 176-180, 184-186
3.4.2	Revoir les notations en fonction des descriptions de poste révisées	T4, 08 En cours	176-180
3.5	Politique de suppressions d'emploi/licenciement		
3.5.1	Confirmer une politique d'amélioration du rendement, la restructuration des changements d'emploi (liée à la planification des ressources d'entreprise), les problèmes d'absentéisme et autres problèmes de performance, et autres questions pertinentes	T4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	Préciser et confirmer le rôle des personnes sous contrat de courte durée avec l'OMPI : o confirmer les dates d'achèvement des contrats o déterminer s'il convient de recommander que soit offert un contrat permanent, de prolonger un contrat de courte durée ou tout simplement de résilier le contrat	T1/4, 08 T1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	Inclure dans le programme et budget pour 2009-2010 une rubrique pour les licenciements – les autres économies de ressources seront financées au cas par cas	T2, 08	157, 195-200, 258-260
3.5.4	Examiner chaque année les possibilités d'amélioration de la performance et des performances qui laissent à désirer	T4, 08 En cours	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258