



WO/GA/34/14

ORIGINAL : anglais

DATE : 17 août 2007

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OMPI

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

STRATÉGIE DE L'OMPI EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES
VERSION ACTUALISÉE

Document établi par le Secrétariat

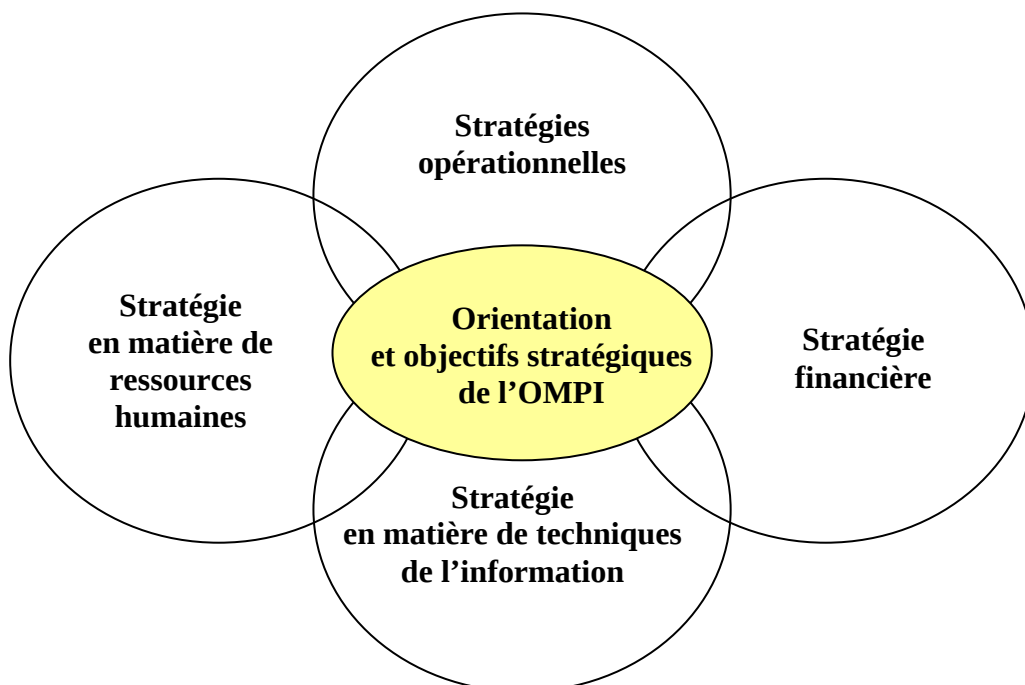
I. INTRODUCTION

1. Lors de la quarante-deuxième série de réunions des assemblées des États membres de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), un avant-projet de stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines a été présenté aux États membres (annexe V du document A/42/10). Cet avant-projet était essentiellement fondé sur une évaluation interne effectuée par l'Organisation en 2006, qui avait révélé un certain nombre de problèmes liés à la gestion des ressources humaines; la stratégie proposait un certain nombre de mesures afin que l'Organisation évolue et soit en mesure de faire face aux besoins futurs.

2. En décembre 2006, l'OMPI a engagé un cabinet de consultants extérieur, PricewaterhouseCoopers (PwC), pour réaliser à l'échelle de toute l'organisation une évaluation bureau par bureau des ressources humaines et financières nécessaire à l'Organisation, qui a été effectuée au premier semestre de 2007. En parallèle, l'OMPI a continué de valider les éléments de la stratégie en poursuivant son évaluation interne de différentes questions relatives aux ressources humaines.

3. Dans le rapport final de l'évaluation bureau par bureau, PwC approuve les grands axes de l'avant-projet de stratégie en matière de ressources humaines et recommande que cette stratégie soit examinée et adoptée sans délai. Compte tenu de ce regard extérieur et de l'analyse interne en cours, la structure globale, les éléments identifiés et les mesures envisagées dans l'avant-projet de stratégie ont été pour une large part conservés.

4. La présente version actualisée de la stratégie en matière de ressources humaines prévoit l'envergure du changement, les conditions de la réussite et un projet de plan général de mise en œuvre de la stratégie. À l'évidence, la stratégie en matière de ressources humaines et sa mise en œuvre ne peuvent pas fonctionner isolément mais doivent opérer en articulation avec les autres stratégies de l'Organisation : stratégie financière, stratégie informatique et stratégies opérationnelles des différents secteurs de l'OMPI, qui toutes soutiennent l'orientation stratégique globale et les objectifs de l'Organisation. Les relations d'interdépendance et les liens entre ces stratégies doivent être identifiés et coordonnés pour assurer un déroulement bien structuré, bien mené et intégré du changement engagé à l'OMPI à l'échelle de toute l'organisation.



II. INFORMATIONS GÉNÉRALES

5. Le mandat confié à l'OMPI prévoit la coopération avec les pays en développement, l'élaboration de lois et normes de propriété intellectuelle et la fourniture au secteur privé de services d'enregistrement international de la propriété intellectuelle (par l'intermédiaire des systèmes du PCT, de Madrid et de La Haye). Remplir ce mandat pose un certain nombre de défis en matière de ressources humaines : il faut notamment faire en sorte que les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre de tous les programmes de l'Organisation possèdent des compétences techniques et des qualités de direction appropriées, que le niveau des effectifs soit satisfaisant et suffisamment flexible pour être ajusté en fonction des taux de croissance des systèmes d'enregistrement et des délais légaux applicables et que, grâce aux compétences de son personnel, l'OMPI s'adapte à l'évolution du marché dans le domaine de la propriété intellectuelle, voire influence ce marché. L'élaboration et l'application de la stratégie, des politiques et des procédures nécessaires pour relever ces défis doivent à leur tour s'inscrire dans la perspective du rôle de l'Organisation en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies.

6. En janvier 1997, le personnel¹ de l'OMPI comptait 759 personnes. En juin 2003, le niveau total des effectifs était passé à 1417. Cette hausse significative s'expliquait par l'accroissement du nombre d'activités nouvelles, en particulier dans les domaines de la coopération pour le développement et des techniques de l'information, et par l'expansion rapide des activités d'enregistrement dans le système du PCT.

7. En 2003, l'Organisation a été confrontée à des restrictions budgétaires, au moment où le système du PCT enregistrait un ralentissement de sa croissance. Afin de faire face à cette situation, un certain nombre de mesures de maîtrise des dépenses ont été prises, dont un moratoire sur le recrutement et la priorité donnée aux transferts de personnel en interne pour répondre à la demande en ressources humaines. À la suite de la mise en œuvre de ces mesures, le nombre total de membres du personnel s'élevait à 1249 (890 fonctionnaires et 359 agents temporaires) à la fin du mois de décembre 2006, soit une réduction de 11% par rapport au niveau record de juin 2003.

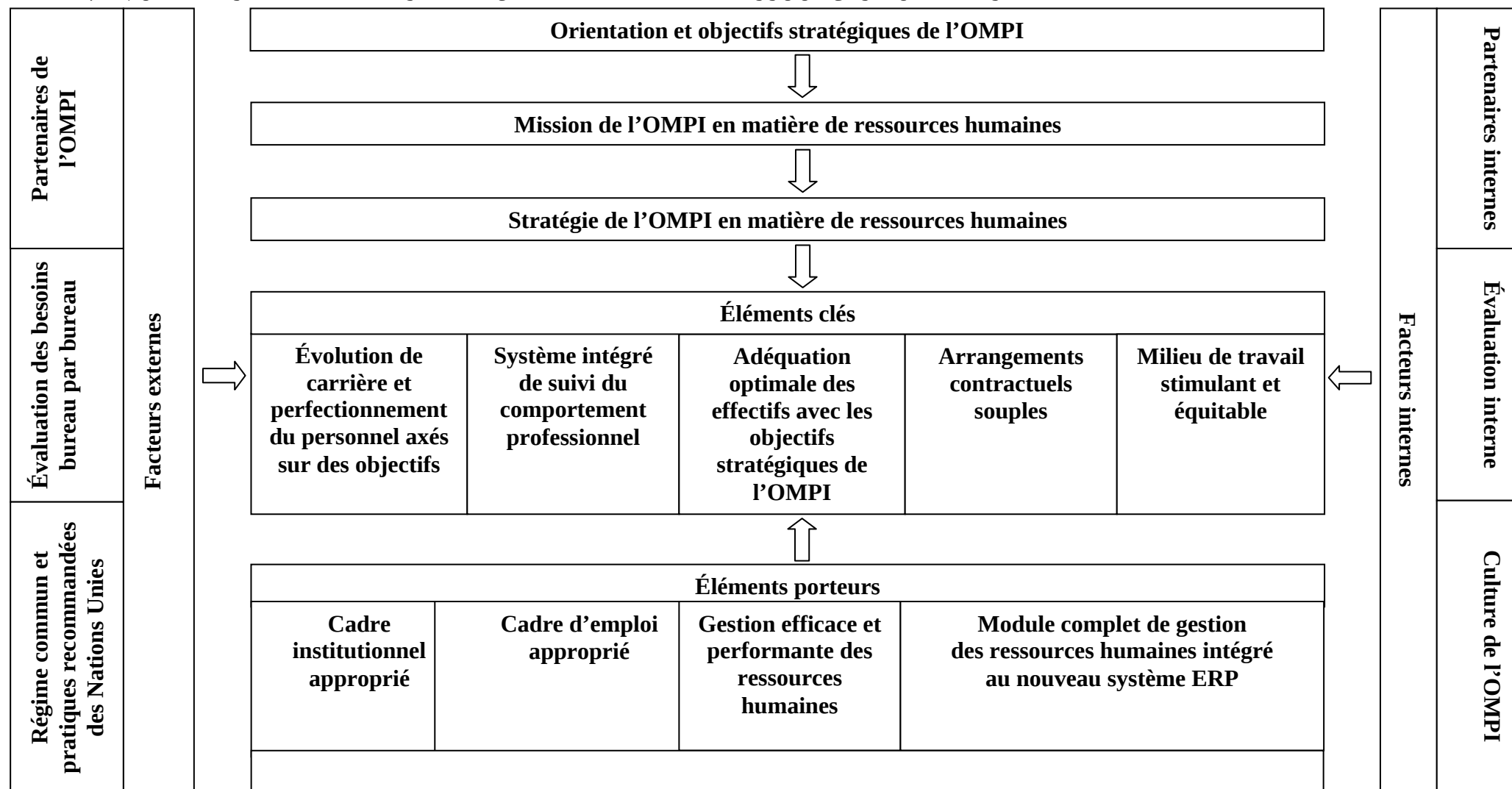
8. Dans l'ensemble, l'Organisation dispose de nombreux atouts dans le domaine des ressources humaines. Les conditions de travail attractives qu'elle offre ont facilité le recrutement de candidats compétents et expérimentés et ont largement contribué à les fidéliser. La durée moyenne de service des fonctionnaires actuellement en poste est de 10,5 ans environ. Pour ce qui est de la représentation équilibrée des hommes et des femmes et de la diversité géographique, quelque 43% des postes des catégories professionnelle et supérieures sont occupés par des femmes et 94 nationalités sont représentées dans le personnel.

9. Toutefois, l'évaluation interne des pratiques de l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines au cours des dix dernières années a mis en évidence un certain nombre de domaines où il est nécessaire d'apporter des améliorations afin que l'Organisation puisse relever de nouveaux défis. Par exemple, la moyenne d'âge du personnel étant de 45 ans, 25% des effectifs devraient partir à la retraite au cours des dix prochaines années. Il conviendra donc de mettre en place une planification officielle de la relève et des carrières et de procéder à un recrutement ciblé.

10. Face à l'élargissement de ses objectifs et à l'augmentation correspondante du volume d'activités dans un délai relativement court, l'Organisation a surtout utilisé le recrutement de préférence aux autres instruments de gestion du personnel. À présent l'OMPI est entrée dans une phase de rééquilibrage dans laquelle, en matière de planification stratégique, l'accent doit être mis sur la qualité plutôt que sur la quantité en ce qui concerne le renouvellement des effectifs, et sur l'adéquation de ces effectifs avec les objectifs visés dans la stratégie opérationnelle de l'Organisation. En outre, de nouveaux moyens d'augmenter le capital de compétences dont dispose l'Organisation, en sus du recrutement et de la formation, devront être trouvés pour faire en sorte que l'OMPI continue de jouer un rôle de premier plan dans le domaine de la propriété intellectuelle.

¹ Aux fins du présent document, le terme "personnel" désigne aussi bien les fonctionnaires régis par le Statut et règlement du personnel que les agents temporaires.

III. VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES



IV. FACTEURS EXTERNES ET INTERNES

11. Des facteurs tant internes qu'externes influent sur l'orientation de l'Organisation, ainsi que sur les décisions prises et les stratégies adoptées.

Facteurs externes

Évaluation bureau par bureau

12. Le rapport final de l'évaluation bureau par bureau établi par PwC (document WO/GA/34/1) a été remis à l'Organisation à la fin de juin 2007. Il a été publié sur le site Web public de l'OMPI le 2 juillet 2007.

13. PwC donne son avis sur l'avant-projet de stratégie en matière de ressources humaines aux paragraphes 145 à 164 du rapport. Les consultants, d'une manière générale, appuient les cinq éléments clés et, en particulier, les actions envisagées visant une formation plus poussée aux fonctions de direction et de gestion, un nouveau système de suivi du comportement professionnel et de formation, un système amélioré de description des emplois et de gestion des postes et la nécessaire prise en charge, le cas échéant, de suppressions de postes ou de licenciements.

14. Parallèlement aux initiatives nouvelles, PwC souligne également la nécessité d'un module complet de gestion des ressources humaines, intégré au nouveau système de planification des ressources qu'il est envisagé de mettre en place à l'échelle de l'Organisation (système ERP), d'une rationalisation des opérations fondamentales impliquant une plus grande délégation de pouvoir et l'acceptation de l'obligation de rendre des comptes, ainsi que d'une restructuration du Département de la gestion des ressources humaines (DGRH).

15. En résumé, PwC a approuvé l'axe général de la stratégie en matière de ressources humaines et a recommandé qu'elle soit examinée et adoptée sans tarder par l'OMPI (paragraphe 40 du rapport).

Partenaires extérieurs

16. Parmi les institutions spécialisées des Nations Unies, l'OMPI présente une situation particulière en ce sens que près de 92% de ses recettes proviennent de la fourniture de services au secteur privé dans le cadre des systèmes d'enregistrement international en vertu du PCT, des arrangements de Madrid et de La Haye et du Centre d'arbitrage et de médiation². C'est pourquoi la stratégie en matière de ressources humaines doit satisfaire dans la même mesure aux attentes et aux exigences des deux principaux partenaires extérieurs de l'Organisation, à savoir les États membres et le secteur privé, tout en laissant à l'OMPI une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir y réagir rapidement, notamment en ce qui concerne les systèmes d'enregistrement.

² Ce chiffre est tiré du programme et budget pour l'exercice 2006-2007.

Régime commun des Nations Unies et pratiques recommandées

17. En sa qualité d'institution spécialisée des Nations Unies, l'OMPI applique le régime commun de traitements et d'allocations des Nations Unies. Elle est donc tenue de s'adapter aux décisions et recommandations applicables à l'ensemble du système formulées par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ces décisions et recommandations, qui font partie du cadre d'emploi aux fins de la gestion des ressources humaines, sont soumises au Comité de coordination de l'OMPI qui doit officiellement les approuver ou en prendre acte.

18. Le DGRH suit également les tendances, éléments nouveaux et solutions élaborés en la matière au sein d'autres institutions du système des Nations Unies ou organisations actives dans le domaine de la propriété intellectuelle, afin de veiller à ce que les pratiques recommandées soient dûment prises en considération dans le cadre de sa stratégie en matière de ressources humaines.

Facteurs internes

19. Une stratégie en matière de ressources humaines doit impérativement prendre en compte les attentes et exigences des partenaires internes et la culture de l'organisation, car ce n'est que si la stratégie apporte collectivement aux intéressés de la valeur ajoutée qu'elle recevra l'appui et les contributions nécessaires à la réussite de sa mise en œuvre dans toute l'Organisation.

V. MANDAT

20. L'OMPI voit dans son personnel l'atout le plus précieux dont elle dispose pour remplir son mandat et elle est déterminée à favoriser et à encourager toute évolution nécessaire dans ce domaine. Dans cette optique, le DGRH veillera à appliquer les pratiques recommandées en matière d'emploi et à assurer au personnel un environnement professionnel et culturel de qualité, de manière à le placer dans les meilleures dispositions pour qu'il fournisse aux milieux de la propriété intellectuelle et aux États membres de l'OMPI un service de choix, dynamique, axé sur les besoins des utilisateurs et efficace.

21. Le DGRH inscrira son action dans le cadre de partenariats stratégiques et opérationnels avec tous les secteurs de l'OMPI, afin de faire en sorte que l'Organisation dispose du capital en ressources humaines nécessaire à la réalisation de ses stratégies fondamentales, ce qui lui permettra de remplir pleinement son mandat.

VI. ÉLÉMENTS CLÉS

22. La stratégie en matière de ressources humaines vise à appuyer la réalisation du mandat confié à l'Organisation en mettant à la disposition des chefs de programme le capital humain nécessaire, et en le valorisant, afin de leur permettre d'atteindre l'excellence dans leurs domaines d'activité respectifs et de s'y maintenir grâce à une planification stratégique des effectifs.

23. Les éléments clés de la stratégie en matière de ressources humaines et leurs principaux objectifs sont les suivants :

- *un système d'évolution de carrière et de perfectionnement du personnel axé sur des objectifs*, afin de concrétiser le potentiel technique, de gestion et de direction au sein de l'OMPI et de développer ces compétences dans l'ensemble de l'Organisation;
- *un système intégré de suivi du comportement professionnel*, afin de promouvoir au sein de l'OMPI une culture axée sur les résultats;
- *une adéquation optimale des effectifs avec les objectifs stratégiques de l'OMPI*, afin de mettre en conformité, dans toute l'Organisation, les fonctions opérationnelles, les compétences des fonctionnaires, les structures organiques et les outils administratifs avec les objectifs stratégiques de l'OMPI dans le cadre d'un système de responsabilités et d'obligations;
- *des arrangements contractuels souples*, afin de renforcer la capacité de l'OMPI à réagir avec souplesse et rapidement à l'évolution des activités, et en particulier à la dynamique du secteur privé et aux besoins en constante évolution de ses acteurs;
- *un cadre de travail stimulant et équitable*, afin d'attirer et de fidéliser des fonctionnaires hautement qualifiés et d'exploiter pleinement leurs compétences sur le plan professionnel.

Évolution de carrière et perfectionnement du personnel axés sur des objectifs

24. Le DGRH est déterminé à développer davantage une culture de l'apprentissage de nature à favoriser le plein épanouissement professionnel du personnel et sa contribution au niveau individuel, au sein d'une équipe et à l'échelle de l'Organisation, en lui faisant acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'Organisation dans un environnement dynamique et en constante évolution.

25. En outre, si le recrutement est encore nécessaire afin de pallier certaines insuffisances sur le plan des compétences, il est nécessaire, pour attirer et retenir des candidats, de mettre l'accent sur les éléments non financiers des conditions d'emploi, tels que l'évolution de carrière.

À cette fin, les actions ci-après seront entreprises :

- organisation d'activités de formation ciblées en vue d'améliorer la qualité du travail, notamment dans les domaines de la communication, des techniques de l'information et des langues, la priorité étant donnée aux aptitudes en matière de direction et de gestion;
- recensement des réservoirs de compétences, création de filières professionnelles et établissement de nouveaux profils de carrière;
- planification de la relève afin de veiller, notamment, à la transmission du savoir institutionnel;
- création de programmes de rotation, en particulier au niveau de la direction, en vue de favoriser une meilleure connaissance des activités menées dans les différents secteurs de l'OMPI et de faciliter la collaboration entre les divers départements au sein de l'Organisation;

- renforcement des programmes d'échange de personnel avec les partenaires extérieurs (par exemple, les offices de propriété intellectuelle) et encouragement de la mobilité dans le cadre de l'Accord sur la mobilité entre organisations du système des Nations Unies afin d'enrichir l'expérience et les compétences du personnel;
- allocations futures de temps, de crédits et de ressources humaines reflétant l'engagement en faveur du perfectionnement du personnel.

Système intégré de suivi du comportement professionnel

26. L'accent étant désormais mis sur l'utilisation optimale des ressources existantes plutôt que sur le recrutement de nouveaux effectifs, il convient d'accorder une attention particulière à l'avancement professionnel des fonctionnaires afin de répondre aux besoins actuels et futurs de l'Organisation en matière de personnel possédant les compétences requises. Il est nécessaire de mettre en place un nouveau système de gestion et de renforcement de la qualité du travail, fondé sur les objectifs stratégiques de l'Organisation, qui décrirait le rôle de chaque salarié dans la réalisation de ces objectifs et augmenterait la motivation individuelle et collective en assurant la reconnaissance des contributions et, le cas échéant, leur récompense.

À cette fin, les actions ci-après seront entreprises :

- élaboration d'un système perfectionné de gestion et de renforcement de la qualité du travail qui constituerait un précieux outil de gestion destiné à :
 - fournir des informations fiables sur la qualité du travail et les compétences des fonctionnaires, ce qui permettrait de centrer sur un objectif précis leur évolution de carrière et leur perfectionnement, et d'utiliser les ressources humaines de manière optimale;
 - mettre en adéquation les résultats individuels avec les objectifs stratégiques de l'Organisation en inscrivant ces derniers dans le programme de travail de chaque unité de l'Organisation, puis dans les objectifs assignés ou résultats attendus de chaque fonctionnaire;
 - encourager le dialogue entre les chefs de programme et leur personnel en vue de confirmer ou de redresser les résultats de façon régulière et de limiter les conflits éventuels découlant d'une communication mauvaise ou insuffisante;
 - lier les résultats individuels à des conséquences pratiques sur le plan de la reconnaissance du mérite, telles que des incidences sur la poursuite de la formation ou l'évolution de la carrière;
- détermination et mise en place d'un système d'avantages non monétaires et d'avantages financiers aux fins de la reconnaissance de mérites exceptionnels.

Adéquation optimale des effectifs avec les objectifs stratégiques de l'OMPI

27. Le vieillissement progressif du personnel, associé à la promotion comme principal mécanisme de récompense, a débouché sur un nombre pléthorique de fonctionnaires aux grades supérieurs de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux et la pratique consistant à transférer un fonctionnaire avec son poste a créé une certaine inadéquation des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'OMPI tels qu'ils sont énoncés dans le programme et budget. De plus, le type de contrat ne correspond pas toujours bien à la nature fondamentale et durable des tâches accomplies par le personnel, à tel point que 75% des membres actuels des services généraux qui sont titulaires de contrats de

courte durée travaillent de façon ininterrompue depuis plus de cinq ans à l'OMPI. Dans ce contexte, la détermination à mettre en adéquation les ressources de l'OMPI et les besoins actuels et futurs de l'Organisation pour remplir sa mission revêt une importance d'autant plus grande.

À cette fin, les actions ci-après seront entreprises :

- révision du système actuel de description et de classement des emplois selon les différentes normes du régime commun des Nations Unies, conformément aux directives édictées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et avec prise en considération des meilleures pratiques en vigueur au sein des offices de propriété intellectuelle;
- amélioration du système de gestion des postes, qui prévoira la synchronisation constante des tâches spécifiques au sein des unités administratives et des postes alloués aux différents programmes;
- adéquation du type de contrat de travail avec la nature des tâches spécifiques confiées au fonctionnaire;
- recours autant que possible au redéploiement interne pour mettre en conformité la répartition des effectifs et les priorités de l'Organisation et promouvoir les perspectives d'évolution de carrière du personnel;
- recrutement externe ciblé afin d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires au sein de l'OMPI, l'embauche d'un personnel jeune et un bon équilibre dans la représentation hommes-femmes et la répartition géographique au sein du Secrétariat;
- cessation des services de fonctionnaires de l'Organisation selon les nécessités du service ou pour des raisons budgétaires ou de performance;
- implication plus importante des unités administratives dans les questions de personnel.

Arrangements contractuels souples

28. L'OMPI est attachée aux intérêts du personnel en ce qui concerne les conditions d'emploi, mais elle veille aussi à s'accorder la souplesse contractuelle et financière nécessaire pour obtenir les meilleurs résultats. Outre les compétences qu'elle acquiert par le recrutement et la formation, il lui faut trouver de nouveaux moyens d'accroître son capital d'expertise pour jouer un rôle moteur dans le développement de la propriété intellectuelle; elle pourrait par exemple partager le financement de ressources humaines avec des entités externes spécialisées dans la propriété intellectuelle, ou poursuivre l'élaboration d'un réseau international d'experts.

À cette fin, les actions ci-après seront entreprises :

- examen des différents types de contrat actuels et définition de nouvelles catégories de contrat dans le cadre du régime commun des Nations Unies, de façon à accroître au maximum la rapidité et la souplesse de réaction face aux besoins de l'Organisation;
- élaboration d'accords et de partenariats avec des entités externes sur d'autres mécanismes de financement pour les nouvelles personnes recrutées;
- recherche de solutions souples (sous-traitance, stages, etc.).

Milieu de travail stimulant et équitable

29. Il est important d'offrir un environnement stable et enrichissant, qui encourage l'apprentissage, la créativité, l'innovation et l'investissement, afin d'obtenir la meilleure participation possible du personnel.

À cette fin, les actions ci-après seront entreprises :

- ajustement des prestations et avantages accordés aux membres du personnel sous des types de contrat différents afin d'offrir des conditions de travail similaires aux agents temporaires employés pendant plusieurs années et aux fonctionnaires;
- adoption de nouvelles mesures de nature à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- engagement à offrir un milieu de travail stable, sûr et sain;
- fourniture en interne de services de conseil au personnel;
- renforcement de l'application des principes d'intégrité et d'éthique à l'OMPI, ce qui suppose des mécanismes internes de règlement des conflits.

VII. ÉLÉMENTS PORTEURS

30. La mise en œuvre réussie des “éléments clés” précités de la stratégie dépend de l'élaboration et de la mise en place d'un certain nombre d'“éléments porteurs”.

31. À cet effet, le Département de la gestion des ressources humaines a défini les tâches ci-après :

- promouvoir davantage la compréhension de l'orientation et des objectifs stratégiques de l'OMPI à tous les niveaux de l'Organisation;
- renforcer la capacité d'adaptation de l'OMPI en favorisant la confiance entre la direction et le personnel par une participation active des fonctionnaires aux procédures de changement, grâce à de bonnes voies de communication pour lutter contre la résistance et le refus;
- promouvoir les partenariats intersectoriels pour tirer profit de synergies;
- mettre les structures organiques de l'OMPI en adéquation avec les priorités et, partant, avec les différents programmes de l'Organisation;
- recentrer la valorisation des compétences sur l'aptitude à gérer et à diriger, venant supplanter en tant que priorité l'acquisition des nouvelles techniques et des connaissances en informatique qui ont été nécessaires pour répondre à une demande de services en rapide expansion;
- développer l'obligation de rendre compte et la responsabilité du travail accompli grâce à une délégation progressive de pouvoir à l'encadrement aux différents niveaux. En matière de gestion financière, cela est prévu dans le nouveau Règlement financier et le nouveau règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI qui sont proposés (document WO/PBC/12/6, règle 101.2 : Responsabilité et obligation redditionnelle);

- simplifier, et automatiser le cas échéant, le déroulement du travail au sein de l'Organisation et alléger la procédure d'approbation pour les opérations internes essentielles;
- poursuivre l'instauration d'un cadre d'emploi approprié qui applique les normes du régime commun des Nations Unies tout en prenant en considération la dynamique de la communauté de la propriété intellectuelle;
- mieux comprendre la situation actuelle en matière de ressources humaines au sein de l'OMPI et planifier, gérer et évaluer les ressources humaines de façon détaillée;
- charger le DGRH, qui peut anticiper les évolutions nécessaires au sein de l'Organisation dans ce domaine, de gérer activement et efficacement les ressources humaines;
- Mettre en place, dans le cadre d'un système ERP à l'échelle de l'Organisation, un module complet de gestion des ressources humaines (document WO/PBC/12/4(c) relatif à la mise en place d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP)).

Cadre institutionnel approprié

32. Les résultats en matière de gestion des ressources humaines dépendent largement de l'efficacité et de l'application rationnelle du cadre institutionnel de l'OMPI. Ce dernier comprend les éléments suivants : la compréhension des objectifs stratégiques de l'OMPI par le personnel; une bonne capacité de gestion et de direction; une culture d'entreprise réceptive aux changements structurels; des partenariats intersectoriels constructifs; des structures organiques conformes aux priorités essentielles de l'OMPI; et des procédures internes efficaces bénéficiant d'un appui technique adéquat.

Cadre d'emploi approprié

33. Un cadre d'emploi pour le personnel doit être juste, cohérent et efficace, mais il doit aussi être suffisamment souple pour permettre à la dynamique de la communauté de la propriété intellectuelle de s'exprimer et à l'OMPI d'y réagir. Un tel cadre est indispensable à la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines à l'OMPI. Il doit prendre en considération les besoins opérationnels de l'Organisation, sa culture, les pratiques recommandées dans le régime commun des Nations Unies et les organisations spécialisées dans la propriété intellectuelle, ainsi que les recommandations édictées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).

34. Les éléments ci-après composent le cadre juridique de l'OMPI concernant les ressources humaines :

- la Convention instituant l'OMPI
- le Statut du personnel de l'OMPI
- le Règlement du personnel de l'OMPI
- les ordres de service de l'OMPI concernant les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines

- le Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution
- les accords de siège avec les pays hôtes (Suisse, États-Unis d'Amérique, Belgique, Singapour et Japon)

35. La convention qui institue l'OMPI énonce de manière large les principes de base de l'Organisation ainsi que son fondement et son cadre juridiques. Le Statut du personnel de l'OMPI établit les grands principes de la politique applicable au personnel, les conditions fondamentales d'emploi et les devoirs et obligations des fonctionnaires de l'OMPI. Le Règlement du personnel de l'OMPI contient les dispositions d'application du Statut du personnel de l'OMPI.

36. L'efficacité du cadre d'emploi du point de vue de la gestion des ressources humaines doit être vérifiée et ajustée en permanence pour garantir que ce cadre corresponde aux besoins de l'Organisation et de son personnel, qui évoluent.

Un département de la gestion des ressources humaines efficace et performant

37. La bonne gestion des ressources humaines repose sur un Département des ressources humaines efficace et performant. Le DGRH devient un partenaire stratégique et un catalyseur du changement et il adopte une approche nouvelle axée sur la multiplicité des tâches et le service. Dans ce rôle, il va

- fournir à la direction un tableau complet de la situation présente et future en matière de ressources humaines à l'OMPI;
- mettre en œuvre les actions prévues au titre des éléments clés;
- participer aux actions prévues au titre des éléments porteurs, ou les faciliter;
- planifier, coordonner, surveiller et évaluer la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines et faire régulièrement rapport à la direction sur les avancées réalisées;
- intervenir promptement lorsque le résultat effectif ne répondra pas aux attentes initiales.

38. Pour pouvoir assumer ces tâches, le DGRH a été restructuré en août 2007, les rôles et les responsabilités ont été redéfinis, le personnel sera formé là où il y a des compétences à renforcer ou acquérir et là où, inévitablement, il pourra y avoir besoin d'effectifs supplémentaires. Une fois que DGRH pourra tirer profit de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, grâce notamment au module de gestion des ressources humaines du nouveau système ERP, une redistribution des ressources pourra avoir lieu.

Module complet de gestion des ressources humaines intégré à un nouveau système ERP

39. Pour contribuer pleinement à la mission de l'OMPI, le DGRH doit être en mesure de gérer les besoins actuels et d'anticiper les besoins futurs de l'Organisation, tâche pour laquelle il est essentiel de disposer d'une infrastructure informatique moderne et intégrée. Certains éléments clés de la stratégie en matière de ressources humaines dépendent fortement de l'existence d'une telle infrastructure, comportant un système de gestion des carrières avec toutes ses facettes et tout ce qu'il suppose (entre autres le suivi du comportement et des résultats professionnels), la planification des effectifs (notamment la planification des successions) et des services de recrutement en ligne améliorés.

40. Le DGRH fonctionne aujourd'hui avec deux systèmes informatiques qui sont eux-mêmes fragmentés : SIGAGIP, qui gère les contrats et les traitements, et HRAccess, qui est utilisé pour le recrutement. Les informations importantes intéressant le DGRH telles que le classement des emplois, le perfectionnement et la formation du personnel et les profils des membres du personnel, notamment, ne sont pas stockées dans un système de base de données organisé. Fait important, il n'existe que l'interface minimale nécessaire entre le système SIGAGIP et le système de contrôle financier et budgétaire intégré, AIMS, ce qui limite l'aptitude du DGRH à prendre des dispositions à l'avance et à entamer des préparatifs au niveau de l'Organisation.

41. Cela compromet aussi l'exécution rapide des tâches habituelles, qui dépend largement de procédures manuelles, mécaniques et répétitives, soit parce que le système informatique ne peut pas assurer certaines fonctions, soit parce qu'il est techniquement obsolète et dépourvu du système d'information comptable complémentaire qui ferait l'interface avec les systèmes tiers nécessaires.

42. Afin de remédier à cette situation, l'objectif est de disposer d'un système informatique intégré au niveau de toute l'organisation, fonctionnant sur une plate-forme unique pour tous les domaines de l'appui administratif, et tout particulièrement le Département de la gestion des ressources humaines, le Bureau du contrôleur, le Département des finances et le Département des achats, de manière à intégrer et automatiser les opérations administratives (réduisant ainsi la charge de travail) et à constituer une seule et unique base consolidée pour le recueil des données. À cet égard, l'OMPI a ces derniers mois élaboré et présenté aux organes compétents des États membres une proposition relative à la mise en place à l'OMPI d'un système ERP qui comportera le module de gestion des ressources humaines (document WO/PBC/12/4(c)).

43. En ce qui concerne l'avenir, l'un des premiers et des plus importants avantages d'un tel système serait la capacité, que le DGRH n'a pas actuellement, de fournir les informations rapides et précises dont la haute direction et les États membres ont besoin pour prendre des décisions essentielles, faire des prévisions et s'adapter aux nouveaux besoins dictés par l'évolution de l'Organisation.

VIII. ENVERGURE DU CHANGEMENT

44. Le processus de changement souhaité sera complexe et prendra du temps. Une gestion efficace et performante des ressources humaines ne peut pas être obtenue simplement par la mise en place à l'OMPI d'un ensemble de politiques, de pratiques, de procédures et de systèmes nouveaux ou améliorés en matière de ressources humaines. Toutefois ces modifications fonctionnelles construiront seulement les fondations. Il faudra des pratiques de gestion moderne, une structure organique affinée, une adéquation optimisée des individus avec les objectifs stratégiques de l'OMPI, des stratégies, des procédures et des systèmes appropriés dans les différents secteurs et une culture dynamique et orientée vers la productivité pour produire les résultats souhaités à l'OMPI. La gestion active du changement sera par conséquent une condition fondamentale de la réussite. L'Organisation devra anticiper l'impact humain à toutes les étapes et élaborer des stratégies pour gérer les attentes, vaincre les résistances et aider les individus à s'adapter au nouvel environnement.

IX. CONDITIONS D'UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE

Des rôles et des responsabilités clairement définis et acceptés

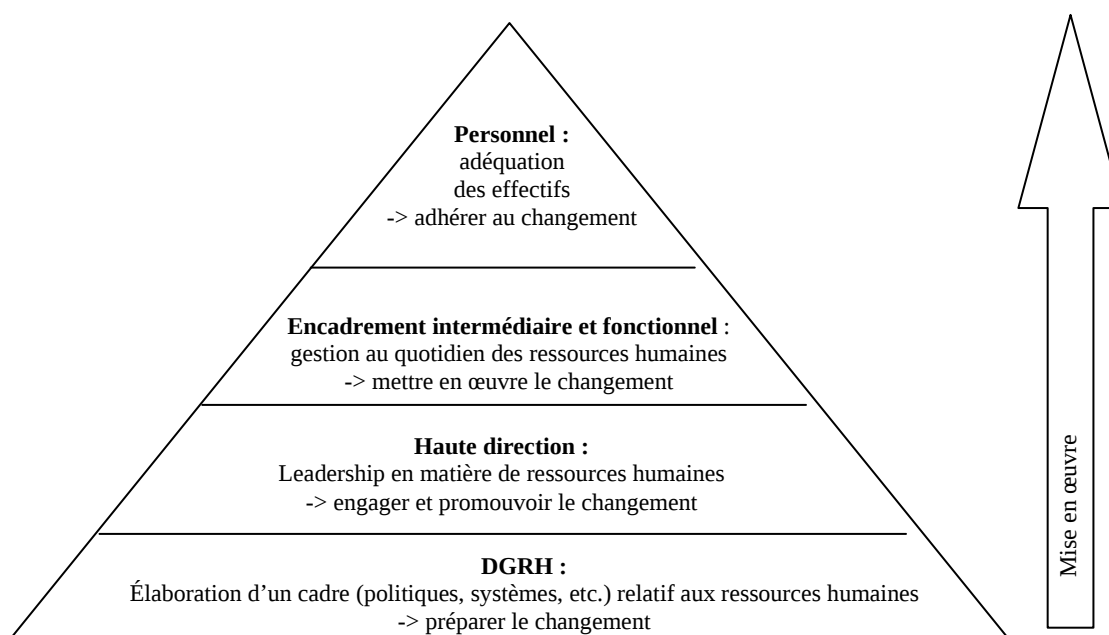
45. La mise en œuvre de la stratégie en matière des ressources humaines exigera un engagement actif de la part des principaux partenaires internes³ (haute direction, encadrement intermédiaire et fonctionnel, membres du personnel et DGRH) et devra être planifiée et coordonnée avec soin par le DGRH.

46. Le DGRH posera les fondations devant permettre d'ériger l'effectif en un atout stratégique en élaborant les politiques, les pratiques, les systèmes et les procédures voulus en matière de ressources humaines. La direction de l'OMPI, qui conduit et gère les ressources humaines de l'Organisation, fera en sorte que les effectifs correspondent aux objectifs stratégiques de l'OMPI. Des améliorations au niveau de la structure organique et des opérations, une gestion améliorée du comportement professionnel et une responsabilisation individuelle à l'égard de la gestion financière des programmes conduiront à une utilisation plus efficace et performante de l'effectif.

47. Les cadres intermédiaires et fonctionnels de l'OMPI guideront le personnel sous leur supervision dans le processus de changement. La compréhension et l'acceptation de leur rôle par ces cadres, ainsi que l'appui de la haute direction, faciliteront ce processus. Pendant la mise en œuvre de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, le personnel sera exposé à des changements notables, dont certains pourront ne pas être perçus comme des améliorations des conditions de travail. Par exemple, certains employés peuvent considérer les promotions à l'ancienneté comme un droit acquis et l'abandon de cette pratique pourrait avoir, au moins temporairement, un effet négatif sur le moral du personnel. Il pourrait en aller de même de la nouvelle politique relative aux congés de maladie, alignée sur les pratiques recommandées du régime commun des Nations Unies, ou de l'attention accrue portée aux résultats.

³

Une même personne peut être partenaire dans plusieurs rôles; un "chef de section", par exemple, est à la fois cadre fonctionnel et membre du personnel.



48. Une bonne communication entre les partenaires internes sera essentielle pour cette mission. Un fort investissement est demandé à l'encadrement et au personnel; une bonne communication et des possibilités de rétroinformation fréquentes seront essentielles. Les observations des partenaires représentent une source vitale d'information pour la stratégie en matière de ressources humaines et sa mise en œuvre. Ainsi qu'il a déjà été dit, il est important que la vision de l'avenir soit partagée entre tous les partenaires et que tous les individus touchés par le changement à venir lui soient acquis, ou le deviennent.

Affectation de ressources humaines et financières appropriées

49. Certaines des principales activités essentielles à la stratégie en matière de ressources humaines demanderont d'importants moyens financiers. Les quatre activités suivantes s'annoncent comme les plus onéreuses :

- lancement d'un programme de formation à la gestion d'entreprise à l'intention de tout le personnel d'encadrement;
- mise en œuvre d'un module complet de gestion des ressources humaines incorporé au système ERP proposé;
- révision du système actuel de description et de classement des emplois sur la base de familles d'emplois pour lesquelles seront élaborées des descriptions de poste et des profils de compétence standards;
- mécanismes spéciaux pour la prise en charge des questions liées à la suppression d'emplois ou à la cessation de services, le cas échéant.

50. Ces besoins financiers devront être pris en compte dans le programme et budget sur une période de quatre ans, de 2008 à 2011, couvrant l'exercice biennal 2008-2009 et l'exercice biennal suivant 2010-2011. L'OMPI a déjà incorporé dans sa proposition de programme et budget pour 2008-2009 les besoins financiers afférents au programme de formation des cadres à la gestion. Il est proposé de financer le système ERP dans sa globalité en puisant dans les réserves disponibles (document WO/PBC/12/4).

51. Le processus de changement entraînera aussi des besoins supplémentaires en personnel au sein du DGRH pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, comme il a déjà été mentionné au paragraphe 38.

X. PROJET DE PLAN GÉNÉRAL DE MISE EN ŒUVRE

Défis d'ensemble

52. Le plan de mise en œuvre doit prendre en compte les articulations entre les différents éléments clés et, de surcroît, il doit être coordonné avec les autres stratégies essentielles de l'OMPI. Par exemple, un système moderne de suivi et de renforcement de la qualité du travail ne pourra être instauré qu'en parallèle à une importante action de formation du personnel d'encadrement, aura besoin d'un système informatique d'appui et devrait s'accompagner d'un système d'"administration de la justice" approprié pour faciliter le règlement des litiges qui pourraient découler, par exemple, de notations insuffisantes.

53. Un autre point important est l'intégration des différents systèmes relatifs aux ressources humaines. Les systèmes et les politiques concernant le suivi du comportement professionnel, les rémunérations, la formation, l'évolution de carrière, la planification des successions, la description et le classement des emplois, etc. ne sauraient être élaborés et appliqués isolément. Ils doivent être liés dans un cadre de compétences, s'étayer mutuellement et fonctionner au moyen d'un outil informatique intégré.

Actions engagées en 2006-2007

54. Dans le présent exercice biennal, l'OMPI a déjà commencé à prendre les premières mesures liées, en particulier, aux éléments porteurs. Les activités suivantes ont été menées ou vont l'être au cours de l'exercice 2006-2007 :

- évaluation de la situation actuelle en matière de ressources humaines;
- facilitation de l'évaluation bureau par bureau et comparaison des résultats de cette dernière avec ceux de l'évaluation interne;
- finalisation de la stratégie en matière de ressources humaines et élaboration d'un plan de mise en œuvre;
- révision des procédures actuelles en matière de ressources humaines en préparation du nouveau système ERP;
- lancement d'un projet pilote concernant un nouveau système de gestion et de perfectionnement de la qualité du travail (PMDS);
- établissement d'un cadre de compétences fondamentales et de compétences en matière de gestion;
- établissement de nouvelles lignes directrices régissant les promotions des fonctionnaires et les reclassements de poste;
- adoption d'une nouvelle politique relative aux congés de maladie;
- élaboration d'un système d'"administration de la justice";

- conception d'un programme de formation à la gestion d'entreprise;
- renforcement du DGRH par réorganisation interne en vue de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines.

Actions prévues pour l'exercice 2008-2009

55. Eu égard aux tâches énumérées au paragraphe précédent, la fixation de priorité et l'ordonnancement des activités seront des facteurs cruciaux de réussite pour la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines. Quatre actions principales ont été définies par l'OMPI pour l'exercice biennal 2008-2009 et l'exercice suivant :

- mise en place du module de gestion des ressources humaines intégré au système ERP de l'OMPI;
- amélioration du système d'évaluation du comportement professionnel;
- renforcement à l'OMPI de l'application des principes d'intégrité et d'éthique;
- lancement du programme de formation à la gestion d'entreprise.

56. Actuellement, l'une des principales contraintes pour la gestion des ressources humaines dans l'Organisation est l'absence de ce module complet et intégré relatif aux ressources humaines qui est prévu dans le nouveau système ERP (du document WO/PBC/12/4(c), paragraphe 23 de l'annexe). Le nouveau système permettrait au DGRH de partager efficacement des données avec d'autres secteurs de l'appui administratif, tout particulièrement avec le Bureau du contrôleur et le Département des finances, et de fournir rapidement les informations précises dont la haute direction et les États membres ont besoin pour prendre des décisions essentielles et pour planifier et prendre en charge de nouvelles tâches à mesure de l'évolution de l'Organisation. Ce projet comporterait aussi la reconfiguration de toutes les procédures concernant les ressources humaines, l'objectif étant d'automatiser les opérations et d'alléger le processus de prise de décision.

57. Une autre limitation majeure est le système actuel d'évaluation du comportement professionnel – et la façon dont il est appliqué. En place depuis de 30 ans, il ne satisfait pas aux exigences d'un système moderne et ne répond plus aux besoins actuels et en évolution de l'OMPI. Il ne permet pas de signaler des résultats exceptionnels et il n'encourage pas suffisamment la communication entre les supérieurs hiérarchiques et les employés qui travaillent sous leur supervision en ce qui concerne les priorités, les objectifs, le perfectionnement des compétences ou tout autre aspect particulier du comportement professionnel.

58. Le système actuel d'évaluation du comportement professionnel n'aide pas suffisamment chacun à progresser dans la bonne direction professionnelle de manière à pouvoir contribuer au maximum à la réussite globale de l'Organisation. Un nouveau système devra donc absolument répondre aux grands objectifs suivants :

- acquisition de connaissances et perfectionnement des compétences systématiques et proactifs afin de rendre l'Organisation globalement plus performante, ce qui suppose d'identifier à temps et de façon plus complète les besoins de formation, de mieux planifier et coordonner les activités de formation et de suivre de plus près les progrès accomplis dans l'acquisition de connaissances et le perfectionnement de compétences;

- meilleure adéquation des individus avec les objectifs stratégiques de l'OMPI par l'inscription de ces objectifs stratégiques de l'OMPI dans le programme de travail de chaque unité de l'Organisation, puis dans les objectifs assignés ou résultats attendus de chaque employé de l'unité, et par une meilleure adéquation des personnes employées aux tâches qui leur sont assignées;
- dialogue et rétroinformation continus entre les supérieurs hiérarchiques et les employés qu'ils ont sous leur supervision pour gérer, confirmer ou corriger de manière continue le perfectionnement et la qualité du travail, afin de réduire les malentendus ou les litiges pouvant découler d'attentes illusoires et de permettre une meilleure reconnaissance des résultats exceptionnels;
- liaison du comportement professionnel de chacun à des conséquences pratiques en cas de résultats exceptionnels mais aussi de résultats insuffisants.

59. Un système aussi complet devra être intégralement informatisé, faute de quoi il ne serait pas possible d'en extraire systématiquement des informations à utiliser pour planifier les activités de formation, l'évolution des carrières, la planification des successions, etc. Rassembler toutes les données sans assurer leur intégration aux autres systèmes pourrait aller à l'encontre du but recherché et aboutir à augmenter l'insatisfaction chez les cadres et chez le personnel pour cause de communication insuffisante, d'attentes non satisfaites et d'absence de transparence.

60. Étant donné que le module de gestion des ressources humaines du nouveau système ERP ne sera pas pleinement opérationnel dans l'exercice biennal 2008-2009, l'OMPI suivra en parallèle les deux voies suivantes :

- amélioration du système actuel du rapport sur papier pour permettre une appréciation plus détaillée et plus objective du comportement professionnel individuel;
- poursuite du projet pilote PMDS pour en valider le concept en milieu limité mais présentant une certaine souplesse.

61. Un système amélioré d'évaluation du comportement professionnel ne suffira pas à lui seul à produire le résultat souhaité. Une bonne communication en direction des employés, une plus grande responsabilisation des cadres, allant de pair avec une attitude ferme envers les absences injustifiées, ainsi que l'acceptation par le personnel de l'idée de recevoir des évaluations objectives et des promotions en fonction des résultats seront indispensables. D'une manière générale, il sera demandé aux cadres d'assumer plus de responsabilités et de rendre des comptes en ce qui concerne la gestion de leurs effectifs et la production des résultats escomptés pour leur service. Il est prévu par exemple de décentraliser le contrôle de la présence au travail pour en charger l'encadrement intermédiaire et fonctionnel de l'OMPI.

62. Une culture ainsi axée sur les résultats exige de la part du personnel de l'OMPI dans son ensemble un changement d'état d'esprit : passer d'un comportement plutôt dicté par des règles à un comportement dicté par des valeurs. Pour favoriser cette transformation, l'Organisation va continuer à renforcer l'application des principes d'intégrité et d'éthique à l'OMPI, en s'inspirant des pratiques recommandées dans le régime commun des Nations Unies et dans d'autres organisations internationales. Le système mis en place à cet effet englobera les procédures d'examen des plaintes, l'administration interne de la justice, le règlement des conflits d'intérêt, des pratiques recommandées concernant les déclarations de situation financière, des codes de déontologie, des politiques et des pratiques relatives au harcèlement, etc. Des cadres seront à établir ou à renforcer; il faudra préciser des politiques,

des pratiques et des procédures, les énoncer dans des documents et les faire connaître; des campagnes de sensibilisation seront nécessaires et enfin, il faudra assurer une formation et fournir des orientations concernant l'application des principes d'intégrité et d'éthique.

63. Afin de renforcer ce processus, le DGRH lancera en parallèle une quatrième action, un programme de formation à la gestion, qui comportera quatre volets : communication, gestion d'entreprise, passerelles interorganisations et connaissances essentielles sur l'OMPI. Ce programme a été conçu selon les normes du cadre d'orientation du perfectionnement professionnel du régime commun des Nations Unies et sa première partie sera centrée sur le suivi du comportement professionnel. Afin de mieux cibler les activités de formation et d'évaluer l'efficacité du programme lui-même, tous les participants seront soumis à une évaluation de leurs compétences fondamentales et de leurs compétences en matière de gestion au début, au milieu et à la fin du cours.

64. L'augmentation du budget de formation demandé pour l'exercice biennal 2008-2009 ainsi que le renforcement de la Section du perfectionnement du personnel au sein du DGRH montrent l'engagement résolu de l'OMPI en faveur du perfectionnement du personnel. Une nouvelle politique de la formation aidera à mieux cibler les activités à cet égard. Elle fixera les priorités concernant les demandes de formation, identifiera des méthodes et de instruments de formation nouveaux et règlera la participation aux cours et aux examens. En outre, des cours de formation spéciaux seront offerts aux membres de comités ou jurys chargés de questions de personnel ainsi qu'aux professionnels du DGRH afin de renforcer les compétences en matière de gestion des ressources humaines à l'OMPI.

65. Bien que la priorité ait été donnée au redéploiement interne, on aura recours au recrutement externe si des compétences requises ne sont pas disponibles en suffisance et ne peuvent pas être acquises en interne. L'OMPI va donc renforcer ses politiques et pratiques en matière de recrutement extérieur. La portée des avis de vacance de postes de la catégorie professionnelle sera élargie par un recours ciblé au placement d'annonces sur des supports commerciaux et par un meilleur usage de l'Internet afin de mieux attirer l'attention de candidats de haut niveau. Le concours de recruteurs professionnels pourrait être utile pour étudier la possibilité de sous-traiter certaines tâches de recrutement, en particulier la présélection et l'évaluation des candidats, afin d'améliorer les méthodes d'évaluation utilisées dans la sélection des candidats. En outre, l'OMPI a l'intention de revoir la composition et le fonctionnement du Comité consultatif des nominations et d'utiliser avec plus de rigueur la période probatoire en ce qui concerne le personnel nouveau. Afin d'atteindre les objectifs souhaités de répartition géographique et d'équilibre hommes-femmes, des méthodes de recrutement spécifiques seront élaborées et appliquées, par exemple l'envoi de missions de recrutement dans des régions particulières. Par ailleurs, pour assurer un certain rajeunissement, une attention plus soutenue sera portée au recrutement de jeunes professionnels.

66. Étant donné que le recrutement externe sera limité, l'OMPI s'intéressera à des mécanismes de financement autres et à des solutions souples en matière de ressources humaines. Renforcer le programme des jeunes professionnels et celui des stagiaires, établir de nouveaux partenariats avec d'autres organismes de propriété intellectuelle, sous-traiter des services et recourir à des pools d'experts extérieurs sont des solutions que l'OMPI aimerait appliquer plus souvent à l'avenir; il faut donc à cet effet établir le cadre nécessaire. Ces solutions permettront à l'OMPI de répondre rapidement et avec souplesse à l'évolution des besoins en personnel sans prendre d'engagement d'emploi à long terme.

67. Actuellement, le type de contrat détenu par le personnel ne correspond pas toujours à la nature fondamentale et durable des tâches que ce personnel accomplit, à tel point que 75% des agents temporaires actuels de la catégorie des services généraux travaillent de façon ininterrompue depuis plus de cinq ans à l'OMPI. L'OMPI est déterminée à mettre en adéquation les ressources humaines de l'OMPI avec les besoins actuels et futurs de l'Organisation en matière de personnel, mais cela ne pourra se faire que progressivement et sur plusieurs années (document WO/PBC/12/3, "Programme et budget proposé pour l'exercice biennal 2008-2009", paragraphes 66 à 69 de l'annexe).

68. La mise en conformité des types de contrat avec la nature des tâches exécutées est étroitement liée à la révision des différents types actuels de contrat d'emploi conformément aux pratiques recommandées du régime commun des Nations Unies, qui distingue trois types de contrat, le contrat "temporaire" (mois d'un an), le contrat "de durée déterminée" (jusqu'à cinq ans) et le contrat "continu" (plus de cinq ans). À terme, un jeu commun d'articles et dispositions du Statut et règlement du personnel applicables à tous les types de contrat sera élaboré pour simplifier le recrutement et l'administration des employés et assurer le respect du principe d'équité au sein du personnel. En attendant, l'OMPI continuera d'aligner les conditions d'emploi des agents temporaires, là où il y a lieu, sur le Statut et règlement du personnel applicable aux fonctionnaires.

69. L'OMPI souhaiterait continuer à offrir en interne des services de conseil au personnel et s'est engagée à offrir un milieu de travail stable, sûr et sain.

70. Outre ce qui précède, les travaux préparatoires aux actions programmées pour l'exercice biennal 2010-2011, indiquées au paragraphe 71, vont devoir commencer pour assurer une mise en œuvre harmonieuse et bien préparée. Il va falloir établir des cadres, élaborer des politiques, concevoir des systèmes et des procédures et déterminer les outils informatiques nécessaires et les développer.

Actions prévues pour 2010-2011

71. Les principales actions prévues pour 2010-2011 ont été programmées dans cette deuxième phase du processus de changement essentiellement en raison de rapports d'interdépendance et de questions d'intégration (paragraphes 52 et 53) ou, dans certains cas, parce qu'elles auront un impact moindre et sont donc moins prioritaires. Une fois le système ERP en place, l'OMPI déploiera à pleine capacité les systèmes nouveaux ou améliorés suivants :

- gestion et renforcement de la qualité du travail (système définitif);
- évolution des carrières;
- planification des successions;
- gestion des postes;
- description et classement des emplois;
- redéploiement;
- programmes de rotation et d'échange.

Lorsque ces nouveaux systèmes seront en place et opérationnels, l'OMPI sera en mesure d'optimiser l'utilisation et le niveau des ressources humaines dans l'Organisation et de tirer le plein bénéfice de la mise en œuvre de sa stratégie en matière de ressources humaines.

XI. CONCLUSIONS

72. Les changements en cours et à venir dans l'Organisation doivent être opérés dans le cadre d'un projet intégré. Les activités s'inscrivant dans ce projet devront être bien planifiées, structurées et gérées de manière intégrée. La stratégie en matière de ressources humaines et sa mise en œuvre seront l'un des éléments clés de ce projet.

73. Comme tout changement, la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines comportera des risques, liés notamment aux incertitudes concernant les coûts afférents à cette mise en œuvre, les stratégies face à des résultats insuffisants, les facteurs imprévus et la résistance du personnel. Ces risques seront identifiés et répertoriés dans un registre des risques commun à l'ensemble du projet, ce qui devrait permettre une gestion efficace des risques et le déclenchement des interventions voulues à toutes les phases de la mise en œuvre de la stratégie.

74. La stratégie en matière de ressources humaines représente d'abord et avant tout l'engagement de procéder à une évaluation constante des besoins en ressources humaines de l'Organisation dans le contexte animé et en développement rapide de la propriété intellectuelle. Cette stratégie devra être aussi dynamique que le large contexte dans lequel l'Organisation exerce son activité, et constamment réévaluée du point de vue de sa pertinence, de la valeur ajoutée qu'elle apporte aux ressources humaines de l'OMPI et de la capacité à saisir les opportunités nouvelles d'améliorer le contexte des ressources humaines de l'Organisation.

75. L'Assemblée générale de l'OMPI est invitée à prendre note des informations contenues dans le présent document.

[Fin du document]