

Annexe 2

Analyse de la demande par programme

Programme 1. Sensibilisation et communication

Objectif

Faire mieux connaître l'OMPI et les questions de propriété intellectuelle à travers le monde et renforcer le soutien dont bénéficie l'Organisation au moyen d'une stratégie de communication dynamique.

Brève description

1. **Charge de travail.** Bien que les personnes interviewées aient sollicité des ressources additionnelles, **nous n'avons** d'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude de bureau **rien trouvé qui justifie une augmentation substantielle de la charge de travail** dans les domaines d'activité suivants :
 - a. **Prix de l'OMPI.** Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, cette activité semble s'être intensifiée progressivement mais pas au point de nécessiter des ressources additionnelles.

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Prix pour les inventeurs	Moyenne de 34/an entre 1979 et 2003		69	75
Prix de la créativité		24	14	19
Trophée pour les entreprises innovantes	5	9	8	12

- b. **Activités de presse :** À la lumière des statistiques trouvées sur le site Web de l'OMPI, nous concluons qu'à quelques variations près, les activités de presse n'ont pas augmenté ces dernières années. Le nombre des personnes qui travaillent sur les communiqués de presse est demeuré constant depuis 1999. Parallèlement aux communiqués publiés par l'OMPI elle-même, il y eu une augmentation de 26% (en 2006) du nombre des articles consacrés aux activités de l'Organisation.

	Communiqués de presse	Avis aux médias	Actualités
1997			2
1998	24		27
1999	52		34
2000	50		38
2001	50	7	37
2002	34	3	28
2003	37	2	33
2004	28	2	19
2005	33	5	29
2006	39	6	20

- c) Le nombre de **groupes de visiteurs à l'OMPI** est passé de 77 (1 900 personnes) en 2005 à 95 (2 700 personnes) en 2006.
2. Dans la section des communications, la sous-traitance peut être une option viable.
 - a. L'OMPI a-t-elle réellement besoin d'un studio de films et produits multimédias? Les statistiques mentionnées dans le projet de rapport sur l'exécution du programme en 2006 ne semblent pas indiquer que la production est suffisante pour justifier un tel studio sur place. Nous recommandons que soit envisagée la sous-traitance de cette installation qui réduira les effectifs de deux personnes;
 - b. L'OMPI a-t-elle réellement besoin de son propre circuit de vente pour ses publications? Le projet de rapport sur l'exécution du programme en 2006 mentionne des ventes de 217 000 francs suisses en 2006 par le biais de la librairie électronique et des recettes totales de 1,6 million de francs suisses. Nous recommandons que soit envisagée la sous-traitance de ces ventes à une maison d'édition et/ou à une librairie (électronique).
 3. Des efforts peuvent être faits pour **simplifier la structure organisationnelle** de ce programme. Nous ne voyons pas l'avantage qu'a l'équipe chargée des prix de l'OMPI d'être une cellule distincte. Nous recommandons donc de l'intégrer à la section des relations avec les médias et avec le public.
 4. **L'automatisation des procédures sur lesquelles reposent les prix de l'OMPI** peut constituer un gain de temps considérable (un minimum de 0,5 ETP). Cela exigera un investissement plutôt modeste pour mettre en place un système de demande et de suivi sur la toile.
 5. C'est le Département informatique qui se charge actuellement de mettre à jour le site internet. Nous recommandons de confier à la division des communications ce rôle car la mise à jour d'un site internet nécessite plus de connaissances dans le domaine de la communication que dans celui de l'informatique.
 6. L'équipe chargée des prix de l'OMPI est actuellement surqualifiée. Son rôle ne nécessite pas un multilingue avec un doctorat en droit. Il est donc possible de mieux déployer les ressources existantes.
 7. Au total, sept personnes ont été absentes pour congé de maladie pendant plus de 20 jours en 2006. Ensemble, elles interviennent pour 390 jours de congé de maladie sur un total de 576 journées d'absence (sur 36,9 ETP) dans le programme 1. La réduction de 50% de ces 390 jours se soldera par un gain de productivité d'environ un poste à temps plein.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'investissement technologique dans le système des prix de l'OMPI Préparer un cas d'entreprise pour sous-traiter le studio des films et des multimédias Préparer un cas d'entreprise pour sous-traiter le circuit de vente des publications de l'OMPI Intégrer l'équipe chargée des prix de l'OMPI à la Section des relations avec les médias et avec le public 	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser le système des prix de l'OMPI Sous-traiter le studio des films et des multimédias Sous-traiter le circuit des ventes des publications de l'OMPI Transférer la mise à jour du site internet du Département informatique à la division des communications Ajuster la série des compétences au sein de l'équipe chargée des prix de l'OMPI 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, il y aurait une économie de 0,5 à 1 ETP grâce à l'automatisation de l'activité des prix de l'OMPI. D'ici à la fin de 2009, le studio des films et des multimédias serait sous-traité, ce qui réduirait les effectifs de 2 D'ici à la fin de 2009, le réseau de vente des publications de l'OMPI serait sous-traité, ce qui réduirait les effectifs de 13 D'ici à la fin de 2009, la personne du Département informatique mettant à jour le site internet serait transférée à la division des communications (+1) D'ici à la fin de 2009, le congé de maladie exceptionnel de longue durée serait réduit de 25%, ce qui accroîtrait la productivité de 0,5 ETP 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée auraient été réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la productivité de 0,5 ETP
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Cas d'entreprise confirmés pour les activités de sous-traitance suggérées 	

	2007	2008-2009	2010-2011
Effectif	Permanent	Permanent	Permanent
Résumé	D 1	D 1	D 1
Fin de période	P 12,8	P 10,6	P 10,6
	➤ P élevé : 5	➤ P élevé : 5	➤ P élevé : 5
	➤ P bas : 7,8	➤ P bas : 5.6	➤ P bas : 5.6
	SG 10,3	SG 10,3	SG 10,3
	➤ SG élevé : 7,3	➤ SG élevé : 7,3	➤ SG élevé : 7,3
	➤ SG bas : 3	➤ SG bas : 3	➤ SG bas : 3
	Courte durée	Courte durée	Courte durée
	SG 9,8	SG	SG
	➤ SG élevé : 2,8	➤ SG élevé :	➤ SG élevé :
	➤ SG bas : 7	➤ SG bas :	➤ SG bas :
	Autres 3	Autres	Autres
	Total : 36,9	Total : 21,9	Total : 21,9

Programme 2. Coordination extérieure

Objectif

Promouvoir une meilleure compréhension de la vision et des objectifs de l'OMPI et renforcer la coopération de l'Organisation avec le système des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales, des institutions intéressées aux États-Unis d'Amérique, la Communauté européenne et la région de l'ANASE

Brève description

8. La plupart des statistiques et des chiffres relatifs à la charge de travail n'étaient pas disponibles. Cela a limité la capacité de faire une **estimation** solide de la **charge de travail**.
 - a. **Le Bureau de coordination de l'OMPI à Singapour** signale qu'il est surchargé, à savoir que les besoins des grands pays de la région sont de plus en plus divers tandis que les petit pays nécessitent eux un type d'assistance très particulier. Ceci dit, nous n'avons pas trouvé des faits et des chiffres qui viennent corroborer une augmentation de la charge de travail;
 - b. Nous avons également entendu demander une augmentation des services de secrétariat et autres types de soutien à l'appui des travaux de coordination avec les ONG et les secteurs civil et privé. Toutefois, nous n'avons ni reçu ni vu des éléments qui viennent étayer cette requête.
 - c. **Bureau de coordination de l'OMPI à Tokyo**. Nous contestons la nécessité d'avoir 1,5 ETP à Tokyo pour gérer des projets de recherche à des universités. Nous suggérons que l'OMPI se demande si cette activité ne pourrait pas être gérée ailleurs, en dehors de Genève par exemple.
9. Un nombre élevé de personnes **partiront à la retraite** dans les années qui viennent. Des 22 qui le feront, huit ont 55 ans ou plus. Cela risque de créer la nécessité de se préparer à accueillir de nouveaux entrants et un transfert de connaissances. Nous recommandons que soit élaboré un plan de succession détaillé.
10. Nous recommandons que soit mesurée la performance des bureaux de coordination en fonction d'indicateurs d'exécution de manière à déterminer leur valeur ajoutée. En ce qui concerne le bureau de l'Organisation à Tokyo, nous suggérons qu'il soit fermé à moins qu'il ne puisse fournir un cas d'entreprise concret.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de succession Arrêter des critères de performance clairs pour les bureaux régionaux Examiner le cas d'entreprise pour le bureau de Tokyo 	<ul style="list-style-type: none"> À moins qu'un solide cas d'entreprise ne soit établi, fermer le bureau de Tokyo. 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> Une réduction des effectifs de 1,5 ETP au cas où le bureau de coordination à Tokyo devait être fermé 	
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 8 ➤ P bas : 1 <p>SG 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2,6 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 1 <p>Autres 2</p> <p>Total : 21,6</p>	<p>Permanent</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 8 ➤ P bas : 1 <p>SG 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2,6 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 2,4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1.4 ➤ SG bas : 1 <p>Autres</p> <p>Total : 20</p>	<p>Permanent</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 8 ➤ P bas : 1 <p>SG 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2,6 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 2,4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1.4 ➤ SG bas : 1 <p>Autres</p> <p>Total : 20</p>

Programme 3. Utilisation stratégique de la propriété intellectuelle au service du développement

Objectif

Aider les États membres à utiliser efficacement le système de propriété intellectuelle aux fins du développement, à offrir un appui aux PME et à renforcer les capacités de gestion des actifs de propriété intellectuelle.

Brève description

11. Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, nous avons trouvé des informations à l'appui d'une augmentation de la charge de travail dans quelques domaines de l'utilisation stratégique de la propriété intellectuelle au service du développement. C'est ainsi par exemple que, dans le cas des aspects économiques de la propriété intellectuelle, on s'attend à une augmentation du nombre des études économiques comme de la demande (20%) des États membres concernant une contribution aux politiques et programmes nationaux.
12. Gains d'efficacité possibles : les fonctionnaires du grade P consacrent la moitié de leur temps à des tâches administratives, notamment l'impression de documents, qui pourraient être confiées au personnel administratif.
13. Au total, trois personnes ont été **absentes pour congé de maladie** pendant plus de 20 jours en 2006. Ces trois personnes interviennent pour 214 jours de congé de maladie sur un total de 363 dans le programme 3, soit 58,9% de tous les jours de congé de maladie. Les congés de maladie de courte et longue durée totalisent 363 jours. Les réduire de 50% pourrait se solder par un gain de productivité d'environ 0,8 ETP.
14. Il y a un risque possible de double emploi avec les programmes 6 et 7 dont la fusion améliorerait la coordination des activités de développement de l'OMPI.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion dynamique des taux élevés d'absentéisme • Gestion dynamique des absences pour congé de maladie • Placer le programme 3 et les programmes 6 et 7 sous le contrôle d'un seul département réduirait les risques actuels de double emploi et améliorerait la coordination des activités de développement l'OMPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'augmentation potentielle de la charge de travail sur la base des décisions relatives au Plan d'action pour le développement qui seront prises en 2007. • Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de gérer les absences pour congé de maladie

	2007	2008-2009	2010-2011
Résultats escomptés			
Option organisationnelle		Envisager de fusionner les programmes 6 et 7	
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Compte tenu du processus de prise de décisions concernant le Plan d'action pour le développement au titre duquel les premières propositions doivent être adoptées pour être ensuite converties en activités et méthodologies, il est peu probable qu'il soit possible de calculer bien avant le nouvel exercice biennal l'augmentation exacte de la charge de travail. D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui accroîtrait la capacité de l'équivalent d'au moins 0,4 ETP. 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui accroîtrait encore la capacité de 0,4 ETP.
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D 4 P 16,8 ➤ P élevé : 7,8 ➤ P bas : 9 SG 6,1 ➤ SG élevé : 5,3 ➤ SG bas : 0,8 Courte durée SG 6 ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : 2 Autres 3 Total : 35,9	Permanent D 4 P 16,8 ➤ P élevé : 7,8 ➤ P bas : 9 SG 6,1 ➤ SG élevé : 5,3 ➤ SG bas : 0,8 Courte durée SG 6 ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : 2 Autres 3 Total : 35,9	Permanent D 4 P 16,8 ➤ P élevé : 7,8 ➤ P bas : 9 SG 6,1 ➤ SG élevé : 5,3 ➤ SG bas : 0,8 Courte durée SG 6 ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : 2 Autres 3 Total : 35,9

Programme 4. Utilisation du droit d'auteur dans l'environnement numérique

Objectif

Faire mieux connaître les enjeux et les perspectives du droit d'auteur dans l'environnement numérique.

Brève description

15. Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, nous avons trouvé des informations qui corroborent une augmentation de la charge de travail dans quelques domaines de l'utilisation du droit d'auteur dans l'environnement numérique. Toutefois, il est difficile de convertir cette augmentation potentielle en ETP. Le nombre des ETP nécessaires pour administrer ce programme efficacement et atteindre son objectif est le résultat direct du budget qui a été alloué au programme. Si des ressources additionnelles lui sont allouées, il sera possible d'obtenir davantage de l'objectif qui consiste à faire mieux connaître les enjeux et les perspectives du droit d'auteur dans l'environnement numérique.
16. Nous contestons l'efficacité d'un programme qui relève de 2,8 ETP. À moins qu'il n'y ait une raison particulière pour avoir un programme autonome, nous suggérons qu'il soit envisagé de **réduire le nombre des programmes** dont l'effectif est très limité. Combiner des programmes appropriés en faciliterait la gestion, la communication, la supervision et le suivi pour tout le personnel concerné.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions			
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent D P 2 <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : SG 0,8 <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Courte durée SG <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 0,8 Autres Total : 2,8</p>	<p>Permanent D P 2 <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : SG 0,8 <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Courte durée SG <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 0,8 Autres Total : 2,8</p>	<p>Permanent D P 2 <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : SG 0,8 <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Courte durée SG <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 0,8 Autres Total : 2,8</p>

Programme 5. Propriété intellectuelle et politique des pouvoirs publics

Objectif

S'assurer que les politiques des pouvoirs publics tiennent dûment compte des questions de propriété intellectuelle aux fins de l'obtention de résultats d'intérêt général.

Brève description

17. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **il ne nous a pas été possible de recueillir suffisamment d'informations** pour faire des recommandations sur la future dotation en ressources la plus appropriée du programme 5, qui relève d'une seule personne.
18. Nous contestons l'utilité d'un programme qui n'a qu'un employé. À moins qu'il n'y ait une raison particulière pour avoir un programme autonome, nous suggérons qu'il soit envisagé de **réduire le nombre des programmes** dont l'effectif est très limité. Combiner des programmes appropriés en faciliterait la gestion, la communication, la supervision et le suivi pour tout le personnel concerné.
19. **Demande.** Néanmoins, s'il devait y avoir une augmentation de la demande pour s'assurer que les politiques des pouvoirs publics tiennent dûment compte des questions de propriété intellectuelle aux fins de l'obtention de résultats d'intérêt général, l'OMPI devrait envisager d'accroître le budget alloué à ce programme ainsi que le nombre d'ETP y travaillant. Toutefois, étant donné qu'aucune augmentation de la demande n'est actuellement projetée, nous suggérons de geler le nombre des ETP qui sont affectés à ce programme.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions			
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et Commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 1</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 1</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 1</p>

Programme 6. Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, PMA

Objectif

Aider les pays en développement, dont les PMA, à incorporer des considérations de propriété intellectuelle dans leurs politiques, stratégies et plans d'action nationaux et régionaux et à optimiser leur infrastructure de propriété intellectuelle au service d'un développement économique, social et culturel durable.

Brève description

20. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **nous n'avons rien trouvé qui puisse corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** sur la base de la charge de travail antérieure. Toutefois, d'importantes activités de ce programme sont motivées par la demande sur laquelle influe la plus grande prise de conscience de l'assistance mise à disposition par l'OMPI. Les États membres soulèvent des questions qui, à leur tour, ont un impact sur le niveau des activités. Comme dans le cas du programme 3, ce programme peut connaître une augmentation substantielle de sa charge de travail en fonction du résultat des discussions sur le Plan d'action pour le développement mais il n'est pas possible à ce stade du processus de prise de décisions d'établir avec exactitude l'ampleur d'un changement possible de la demande.
21. Plusieurs des personnes interviewées ont signalé **une pénurie de compétences** dans les domaines suivants :
 - a. maîtrise de la langue anglaise et nombre de fonctionnaires de langue maternelle anglaise;
 - b. aptitudes à l'analyse, à la rédaction et à la communication;
 - c. traduction arabe : D'après les personnes interviewées, la traduction de quelques documents en arabe accusait un retard de plus de six mois. Il a été suggéré de la sous-traiter;
 - d. connaissance de l'espagnol et du portugais.
22. Plusieurs des personnes interviewées ont indiqué que le **moral du personnel était au plus bas et que le personnel était découragé**. Lorsque nous avons comparé ces remarques aux **absences pour congé de maladie**, nous avons constaté que, sur 64 personnes, sept ont été l'année dernière absentes pendant plus de 20 jours pour un total de 284 jours. Une réduction de 50% améliorerait la productivité de 0,7 ETP sur une base annuelle. Pour ce qui est des congés de maladie de courte durée, nous constatons que leur niveau est plutôt élevé. Sur 64 personnes, 46 ont été en congé de maladie entre un et 19 jours pour un total de 245 jours. Cela signifie que 11 personnes seulement n'ont pas pris de congé de maladie en 2006. Dans l'hypothèse où il est possible de réduire de 50% les congés de maladie de courte et longue durée, l'OMPI pourra accroître sa productivité de 1,2 ETP.
23. L'utilisation abusive du système de pointage a été signalée plusieurs fois.
24. **La sphère de direction semble très basse.** Parachevée avec un nombre limité de fonctionnaires des programmes 7 et 8, l'équipe de 64 personnes est divisée en huit groupes qui tous sont dirigés par un directeur (par intérim).

25. Sur l'effectif de 64 personnes, 12 ont 55 ans et plus et partiront à la **retraite** dans les années à venir. Cela créera la nécessité de se préparer à accueillir de nouveaux entrants et un transfert de connaissances. Nous recommandons que soit élaboré un plan de succession détaillé pour ce futur scénario.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Élargir la sphère de direction en groupant les petites unités de travail pour en créer de plus grandes Établir un plan de succession, garantissant ainsi succession et transfert de connaissances Déterminer comment répondre à la demande d'aptitudes linguistiques additionnelles Élaborer un plan d'action concret pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie Enquêter sur les prétendus abus du système de pointage. Envisager de placer sous la même direction le programme 3 et les programmes 6 et 7, ce qui réduirait les risques actuels de double emploi et améliorerait la coordination des activités de développement de l'OMPI. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie. Ajuster les aptitudes 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui accroîtrait la productivité de 0,6 ETP La portée du contrôle serait plus ample, ce qui favoriserait la collaboration et améliorerait la capacité de faire face aux périodes de pointe 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui accroîtrait encore la productivité de 0,6 ETP. Du fait de l'élargissement de la sphère de direction, le nombre de directeurs pourrait tomber D'ici à la fin de 2011 de 6 à 4
Option organisationnelle			

	2007	2008-2009	2010-2011
Conditions et commentaires		Compte tenu du processus de prise de décisions concernant le Plan d'action pour le développement au titre duquel les premières propositions doivent être adoptées pour être ensuite converties en activités et méthodologies, il est peu probable qu'il soit possible de calculer bien avant le nouvel exercice biennal l'augmentation exacte éventuelle de la charge de travail.	Durant cet exercice biennal, il faudrait que soient clairs les résultats du Plan d'action pour le développement eu égard à la charge de travail et il se pourrait que le nombre des effectifs doive y être adapté.
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D 6 P 22,8 ➤ P élevé : 18 ➤ P bas : 4,8 SG 12,7 ➤ SG élevé : 12,7 ➤ SG bas : Courte durée SG 9,5 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 9,5 Autres 13,3 Total : 64,3	Permanent D 6 P 22,8 ➤ P élevé : 18 ➤ P bas : 4,8 SG 12,7 ➤ SG élevé : 12,7 ➤ SG bas : Courte durée SG 9,5 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 9,5 Autres 13,3 Total : 64,3	Permanent D 6 P 22,8 ➤ P élevé : 18 ➤ P bas : 4,8 SG 12,7 ➤ SG élevé : 12,7 ➤ SG bas : Courte durée SG 9,5 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 9,5 Autres 13,3 Total : 64,3

Programme 7. Certains pays d'Europe et d'Asie

Objectif

Renforcer la capacité de certains pays d'Europe et d'Asie à exploiter pleinement le système de la propriété intellectuelle au service du développement économique, social et culturel national

Brève description

26. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **nous n'avons rien trouvé qui puisse corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** sur la base de la charge de travail des années antérieures. D'importantes activités de ce programme sont motivées par la demande comme en témoignent les questions que posent les États membres, ce qui génère un regain d'activité.

Les principales activités de ce programme sont les suivantes :

- a. Organisation de réunions (nationales ou régionales);
- b. Organisation de visites d'études;
- c. Organisation de missions d'assistance spécialisée;
- d. Études et enquêtes;
- e. Approvisionnement en matériel ou documents;
- f. Assistance à la promotion et campagnes de sensibilisation;
- g. Activités ad hoc sur demande spécifique;
- h. Maintenance des pages d'information affichées sur internet.

Aucune augmentation de la charge de travail n'est prévue.

27. Les interviews ont mis en relief **une pénurie de compétences** dans les domaines suivants :
- a. Aptitudes à l'emploi du système MS Office;
 - b. Aptitudes à la gestion de projets;
 - c. Connaissances du russe (elles font défaut au niveau des agents des services généraux);
 - d. Aptitudes à la présentation;
 - e. Aptitudes à l'analyse, à la rédaction et à la communication.
28. Les interviews ont fait ressortir le **découragement du personnel à tous les niveaux**. Nous n'avons pas pu identifier un motif particulier pour l'expliquer si ce n'est les problèmes d'organisation auxquels fait face l'OMPI. Lorsqu'on examine la situation en fonction des **absences pour congé de maladie**, on constate que les neuf personnes

travaillant pour ce programme ont pris des congés de maladie en 2006. Au total, elles en ont pris 214 jours, soit l'équivalent de un ETP. Les réduire de 50% se solderait pas un gain de 0,5 ETP.

29. De ces neuf personnes, trois ont 55 ans ou plus. Dans les années à venir, une de ces trois personnes prendra sa retraite. Cela risque de créer la nécessité de se préparer à accueillir de nouveaux entrants et un transfert de connaissances. Nous recommandons que soit élaboré un plan de succession détaillé.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de succession, garantissant ainsi succession et transfert de connaissances Créer et/ou mobiliser les aptitudes appropriées nécessaires Formuler un plan d'action concret pour réduire les absences pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie Créer les aptitudes nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui accroîtrait la productivité de 0,25 ETP Comblar l'écart en matière d'aptitudes pourrait également se solder par un gain de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui accroîtrait encore la productivité de 0,5 ETP.
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 9</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 9</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 9</p>

Programme 8. Modernisation des institutions de propriété intellectuelle

Objectif

Accroître l'efficacité des activités d'enregistrement de titres de propriété intellectuelle grâce à la simplification et à l'automatisation des procédures internes

Brève description

30. **Charge de travail.** Ce programme est axé sur quatre grandes activités à l'intention des institutions de propriété intellectuelle des pays en développement (un total possible de quelque 130 pays) : services de consultants; services de solutions d'automatisation sur mesure; services de renforcement des capacités; et services de développement de produits (voir ci-dessous) :
- a. **Services de consultants.** Ils comprennent la prestation d'une assistance pour l'élaboration de plans d'automatisation stratégiques, la comparaison des systèmes existants et l'analyse des lacunes, l'évaluation des besoins, la reconfiguration des procédures internes et l'analyse d'impact de l'automatisation;
 - b. **Services de solutions d'automatisation sur mesure.** Ils comprennent l'étude exploratoire et la planification de projets assorties des rôles et responsabilités claires de l'OMPI et de l'office bénéficiaire, la fabrication sur mesure d'un produit d'automatisation standard de l'OMPI (ou le développement d'un nouveau système) afin de l'adapter aux besoins spécifiques de l'institution de propriété intellectuelle bénéficiaire, à savoir la législation nationale de la propriété intellectuelle, les réglementations, les procédures administratives et le contrôle du flux de travail, les outils pour la migration de données en provenance d'anciens systèmes, la numérisation des archives papier de la propriété intellectuelle, la modernisation de l'infrastructure informatique et le déploiement comme l'essai des systèmes d'automatisation;
 - c. **Services de renforcement des capacités.** Ils comprennent le perfectionnement du personnel de bureau (direction, personnel chargé d'exécuter les opérations quotidiennes et les correspondants informatiques) aux nouvelles procédures et à la fonctionnalité du système, le transfert aux correspondants informatiques des connaissances sur le fonctionnement, la maintenance, l'appui au premier niveau, le soutien et la récupération en cas de catastrophe de ce système, et l'appui technique;
 - d. **Services de développement de produits.** Ces services comprennent l'amélioration en cours des produits d'automatisation standard de l'OMPI, la création de services à valeur ajoutée sur la base des réactions des institutions de propriété intellectuelle, le développement de modules de communication électronique avec les traités de l'OMPI, le développement d'interfaces avec les systèmes régionaux et sous-régionaux, et la modernisation des plateformes technologiques pour les produits d'automatisation.
31. Il faut s'attendre à une augmentation marquée de la charge de travail :
- a. **Ampleur de l'augmentation.** Il y a environ 130 pays en développement, tous avec plus d'une institution de propriété intellectuelle, qui sont des bénéficiaires potentiels de l'assistance à l'automatisation. La plupart de ces institutions n'ont guère ou pas de dispositifs d'automatisation et, la charge de travail augmentant d'année en année, elles éprouvent de plus en plus de difficulté à s'en occuper sans automatisation. Elles

se tournent donc de plus en plus vers l'OMPI pour obtenir une telle assistance. Depuis 2002, lorsque la division a été créée, quelque 50 institutions de propriété intellectuelle dans toutes les régions ont bénéficié d'une assistance avec les solutions d'automatisation globales. Chaque année, des projets d'automatisation complète sont achevés dans sept à huit autres offices, ce qui alourdit la charge de travail de la division, tandis que des projets d'automatisation sont entrepris dans cinq à six nouveaux offices. Un projet complet ou un nouveau projet peut faire l'objet de plusieurs missions en fonction du pays et chaque mission fait intervenir un ou deux employés. S'agissant des pays les moins avancés (PMA), les activités de mission sont en général plus nombreuses. En outre, il y a à tout moment plusieurs requêtes en cours pour lesquelles aucune ressource (financière et/ou humaine) n'est disponible. Lorsqu'un office bénéficie d'une assistance, il faut de quatre à cinq ans pour qu'il devienne en grande partie autonome. Durant toutes ces années, il nécessitera encore une assistance;

- b. D'ici à 2009, il y aura près de 60 offices fonctionnant avec les systèmes de l'OMPI dont 50 pourraient continuer de nécessiter le renforcement et le soutien de leurs capacités et quelque 10 projets entiers et huit nouveaux projets qui contribuent à différents niveaux à la charge de travail;
 - c. D'ici à 2011, il y aura près de 80 offices fonctionnant avec les systèmes de l'OMPI dont 65 pourraient continuer de nécessiter le renforcement et le soutien de leurs capacités et quelque 10 projets entiers et huit nouveaux projets qui contribuent à différents niveaux à la charge de travail;
 - d. Au fur et à mesure que les offices bénéficiant d'une assistance parviennent à maturité et deviennent de plus en plus autonomes, leurs phases d'automatisation suivantes (au-delà des procédures de base internes) nécessitent une forme d'assistance plus avancée (comme par exemple des services électroniques, un système de dépôt des demandes en ligne et un bureau sans papier). Des plans sont déjà en cours de planification pour les futurs travaux de la division;
 - e. Un autre élément déclenchant sera l'entrée en vigueur du Traité de Singapour (visant à faciliter l'enregistrement international des marques). Cette nouvelle charge de travail pourrait déjà voir le jour durant la période 2009-2011.
32. **Domaines d'amélioration de l'efficacité.** Il s'est dégagé de nos interviews et de notre étude bureau par bureau qu'aucun grand domaine d'activité n'a été suggéré qui pourrait faire l'objet d'une plus grande efficacité et, partant, aboutir à une réduction des effectifs.
33. Les interviews ont mis en relief la nécessité de pouvoir compter sur des compétences additionnelles dans les domaines suivants :
- a. Spécialistes de la propriété intellectuelle pour interpréter la législation en matière de propriété intellectuelle et savoir comment un office de la propriété intellectuelle fonctionne. Il y a à l'heure actuelle deux personnes qui possèdent ces compétences mais il faudrait pouvoir compter sur deux autres;
 - b. Des aptitudes analytiques additionnelles sont nécessaires pour faire une évaluation des besoins, procéder à des comparaisons et faire une analyse des carences, reconfigurer les procédures internes et fournir des services d'analyse des impacts;
 - c. Un plus grand nombre de spécialistes informatiques sont nécessaires, c'est-à-dire des personnes dotées d'une bonne connaissance des composantes informatiques, des techniques de l'information et de l'infrastructure de réseau.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer comment pallier la pénurie d'aptitudes spécifiques Sur la base de l'augmentation prévue de la demande, les effectifs devraient croître d'environ 50% 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuster les aptitudes et les compétences 	
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent D 1 P 4 ➤ P élevé : 4 ➤ P bas :</p> <p>SG 1,8 ➤ SG élevé : 1,8 ➤ SG bas :</p> <p>Courte durée SG 1 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 1</p> <p>Autres</p> <p>Total : 7,8</p>	<p>Permanent D 1 P 7 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 2</p> <p>SG 2,8 ➤ SG élevé : 2,8 ➤ SG bas :</p> <p>Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas :</p> <p>Autres</p> <p>Total : 10,8</p>	<p>Permanent D 1 P 8 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 3</p> <p>SG 3,8 ➤ SG élevé : 2.8 ➤ SG bas : 1</p> <p>Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas :</p> <p>Autres</p> <p>Total : 12,8</p>

Programme 9. Gestion collective du droit d'auteur et des droits connexes

Objectif

Renforcer les structures de gestion collective du droit d'auteur et des droits connexes.

Brève description

34. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de l'étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** relative à la gestion collective du droit d'auteur et des droits connexes. 60% de son temps, l'équipe travaille à l'organisation de séminaires articulés autour de trois grands domaines d'activité :
 - a. **développement de structures de gestion du droit d'auteur et des droits connexes;**
 - b. **création de structures de gestion collective du droit d'auteur et des droits connexes;**
 - c. **renforcement des structures de gestion du droit d'auteur et des droits connexes**
35. L'équipe étant plutôt petite, d'aucuns se plaignent que **l'administration à un niveau élevé** absorbe beaucoup trop de leur temps. Par conséquent, ils n'ont pas suffisamment de temps pour se consacrer réellement au travail relatif au contenu. Bien qu'il ait été demandé de renforcer l'équipe avec une personne, rien n'est venu corroborer cette requête. Nous recommandons en conséquence que soit gelé le nombre d'ETP qui travaille pour ce programme.
36. L'équipe signale un **chevauchement** avec le Bureau de l'assistance technique et du renforcement des capacités pour l'Afrique et avec la Division des industries de création. Il y a un chevauchement des compétences avec ces équipes et la collaboration peut donc être renforcée.
37. En dehors du chevauchement avec d'autres équipes, l'équipe a fait état des difficultés rencontrées pour répondre aux besoins divergents des pays en développement d'une part et ceux des pays industrialisés de l'autre.
38. Comme dans le cas d'autres programmes plus petits, nous contestons l'efficacité d'un programme qui a trois employés. À moins qu'il n'y ait une raison particulière pour avoir un programme autonome, nous suggérons qu'il soit envisagé de **réduire le nombre des programmes** dont l'effectif est très limité. Combiner des programmes appropriés en faciliterait la gestion, la communication, la supervision et le suivi pour tout le personnel concerné.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les synergies potentielles avec d'autres programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les compétences qui se chevauchent dans un seul programme 	
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>

Programme 10. Application des droits de propriété intellectuelle

Objectif

Aider les États membres à renforcer leurs systèmes et leurs infrastructures d'application des droits de propriété intellectuelle et favoriser et stimuler des débats politiques éclairés au niveau international.

Brève description

39. Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, nous avons reçu des informations qui corroborent une augmentation de la charge de travail en matière d'application des droits de propriété intellectuelle. En général, l'application des droits de propriété intellectuelle commence à revêtir une plus grande importance pour la plupart des États membres comme en témoigne la demande croissante de services qui relèvent de ce programme.
40. Pendant 50% de son temps, l'équipe travaille à l'organisation d'ateliers (une vingtaine par an) et elle dispense une formation dont l'objet est de rendre l'application des droits de propriété intellectuelle plus efficace. L'équipe répond aux demandes que lui adressent les États membres pour qu'elle dispense une formation aux organismes chargés de l'application de la loi et au pouvoir judiciaire dans le but de renforcer les capacités au profit des procureurs, des douaniers et des fonctionnaires de la police et autres autorités chargées de l'application de la loi à Genève et dans toutes les autres régions de même qu'en étroite coordination avec d'autres secteurs concernés de l'OMPI.
41. L'équipe prend la tête d'un programme élaboré pour faire une évaluation approfondie des besoins. Elle organise ensuite et gère l'activité soit avec des conférenciers du secteur lui-même soit avec des conférenciers externes choisis avec soin. Chaque atelier est ensuite suivi d'un rapport de mission. L'équipe a fait part de l'existence de règles strictes sur la formalité de l'activité à l'OMPI.
42. Pendant 15% de son temps, l'équipe travaille à des congrès régionaux (deux fois par an) et à un congrès mondial annuel qui s'est tenu les 30 et 31 janvier 2007 (troisième Congrès mondial sur la lutte contre la contrefaçon et le piratage). Le congrès organisé cette année par exemple a été l'un des événements les plus grands dans l'histoire de l'OMPI. Il y avait quelque 1200 participants et près de 60 conférenciers magistrats ont été invités à ce congrès de deux jours, y compris un certain nombre de ministres et d'autres éminentes personnalités. Les tâches administratives et pratiques absorbent un temps considérable et l'équipe sollicite l'aide de stagiaires de courte durée pour traiter ce fardeau administratif.
43. Pendant 10% de son temps, l'équipe est occupée par des publications et des monographies. Elle assure la liaison avec l'auteur, de la conception au produit final, et elle rédige et révisé elle-même de petites publications. Chaque fois que d'autres unités à l'OMPI publient des ouvrages sur l'application des droits de propriété intellectuelle, l'équipe participe activement à la révision des parties qui la concernent spécialement. Les États membres font de plus en plus la demande de ces services et le niveau actuel des ressources disponibles est insuffisant pour y répondre.

44. L'équipe participe à d'autres activités, à savoir les suivantes :
- donner des avis législatifs pour lesquels les demandes peuvent ne pas toujours être nombreuses mais qui exigent souvent beaucoup de temps pour assurer un excellent niveau de qualité
 - administrer le Comité consultatif sur l'application des droits, préparer et réviser ses documents et trouver des conférenciers appropriés peuvent être des activités à coefficient de main d'œuvre élevé
 - mettre à jour et entretenir le site internet relatif à l'application des droits de propriété intellectuelle, y compris la préparation et la publication d'un bulletin périodique
 - travailler à des études et enquêtes (avec des experts externes) touchant à des questions spécifiques d'application des droits de propriété intellectuelle comme les procédures pénales, la juridiction, les injonctions interlocutoires et le calcul des dommages
 - représenter l'OMPI à des réunions et activités d'autres organisations intergouvernementales, organisations régionales et groupes de pays comme l'OMS, l'OMC, l'UE et le G8.
45. En règle générale, on pourrait obtenir des gains d'efficacité en rationalisant mieux les activités de ce programme avec celles d'autres secteurs comme l'Académie mondiale. La coordination pourrait être renforcée et les tâches devraient être bien séparées.
46. Bien qu'il soit difficile de convertir en un nombre d'ETP l'accroissement potentiel de la charge de travail, nous estimons qu'un total de huit à 10 ETP est nécessaire. Toutefois, le nombre d'ETP qui est actuellement nécessaire pour gérer ce programme avec efficacité et atteindre son objectif est directement tributaire du budget alloué. Si des ressources additionnelles sont allouées à ce programme, l'équipe pourra obtenir davantage sur le plan de l'application des droits de propriété intellectuelle.
47. Nous contestons l'efficacité d'un programme qui relève de 4,8 ETP. À moins qu'il n'y ait une raison particulière pour avoir un programme autonome, nous suggérons qu'il soit envisagé de **réduire le nombre des programmes** dont l'effectif est très limité. Combiner des programmes appropriés en faciliterait la gestion, la communication, la supervision et le suivi pour tout le personnel concerné.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Définir les profils et définitions d'emploi détaillés des personnes à embaucher 		
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 0,8 <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autre 1</p> <p>Total : 4,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : 2.8 <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autre 1</p> <p>Total : 7,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : 2.8 <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 1 <p>Autre 1</p> <p>Total : 9,8</p>

Programme 11. Académie mondiale de l'OMPI

Objectif

Renforcer les capacités en matière de ressources humaines nationales dans le domaine de la propriété intellectuelle et améliorer l'accès aux connaissances en matière de propriété intellectuelle

Brève description

48. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **nous avons trouvé des éléments qui corroborent une augmentation de la charge de travail** pour les activités de l'Académie. Le nombre de cours de formation s'est accru sans un accroissement correspondant du personnel (voir les tableaux ci-dessous).

Programme de perfectionnement des cadres

Année	Effectif	Cours organisés	Participants
04	5	7 plus 18 sous-cours	169
05	3	12 plus 18 sous-cours	216
06	2	14 plus 18 sous-cours	316

Programme d'élaboration des politiques

Année	Effectif	Cours organisés	Participants
04	4	10 réguliers plus 9 spéciaux	1 013
05	3	13 réguliers plus 9 spéciaux	959
06	2,5	13 réguliers plus 13 spéciaux	1 124

Programme d'enseignement à distance

Année	Effectif	Sessions offertes	Participants
04	6	17	10 264
05	5	21	9 681
06	5	35	20 251

Programme d'enseignement diplômant

Année	Effectif	Sessions offertes	Participants
06	1,5	7	1 105

Programme de formation de cadres supérieurs

Année	Effectif	Sessions offertes	Participants
06	2	8	650

Bureau du doyen

Année	Effectif
06	5

49. Une grande partie du personnel en poste à l'Académie **(40%) est sous contrat temporaire**. Nous suggérons que ce chiffre soit ramené à 25-30% et qu'il soit envisagé de remplacer du personnel temporaire par une augmentation des postes P, ce qui permettra de s'attacher les services d'un plus grand nombre de cadres et de réduire le personnel administratif de l'Académie.
50. Une autre option consisterait à faire de l'Académie une cible potentielle de sous-traitance, la reliant à une école de commerce supérieur, à un organisateur de conférences ou à un organisme équivalent, capable de tirer des économies d'échelle des procédures administratives et d'offrir peut-être ses propres installations de formation.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître les effectifs si le nombre des activités de formation augmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le nombre d'employés sous contrat de courte durée et les remplacer par du personnel au niveau P 	
Résultats escomptés			
Option organisationnelle		Envisager la sous-traitance comme une option. Les chiffres ci-dessous et ceux qui suivent ne correspondent pas à cette option.	
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 2 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 1 <p>Autres 5</p> <p>Total : 19,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 2 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 1 <p>Autres 5</p> <p>Total : 19,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 2 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 1 <p>Autres 5</p> <p>Total : 19,8</p>

Programme 12. Droit des brevets

Objectif

Améliorer le rôle de l'OMPI en tant qu'instance chargée de l'examen des questions relatives aux brevets et poursuivre le développement du système international des brevets en prenant en considération les intérêts et les politiques de tous les États membres et en tenant compte des besoins des utilisateurs et de la société dans son ensemble

Brève description

Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail. On trouvera ci-dessous un aperçu des principales activités du programme ainsi que le temps qui y a été consacré. En dehors des 4,8 ETP indiqués dans le budget :

Activité	Temps consacré par année*	Fréquence par année
Réunions du "Comité permanent du droit des brevets (SCP)"	1 300 heures	2
Colloques sur des questions touchant aux brevets	820 heures	5
Administration de traités de l'OMPI relatifs aux brevets (3 --> Paris, Traité sur le droit de brevets, Budapest)	5 000 heures	En cours
Études en cours	900 heures	2
Avis législatifs aux pays en développement Révision de publications internes Instruire les demandes d'information internes et externes, organisation de réunions générales Missions (différent rôles --> p.ex. cours/formation)	2 500 heures	En cours

* Les chiffres donnés ont été estimés par l'OMPI et reposent sur un ETP de 2150 heures par an.

51. Domaines d'amélioration de l'efficacité :

- a. Il y a des doubles emplois avec le Bureau de l'utilisation stratégique de la propriété intellectuelle au service du développement;
- b. Les procédures administratives sont considérées comme trop lourdes.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les connaissances du personnel dans le domaine du droit des brevets et améliorer l'efficacité de l'équipe existante • Éliminer les doubles emplois existants en définissant clairement les activités, compétences et responsabilités et/ou en les intégrant au Bureau de l'utilisation de la propriété intellectuelle au service du développement • Commencer à harmoniser les procédures d'organisation des événements et d'uniformisation des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des idées conceptuelles à l'appui électronique des procédures (filiale de travail et système de gestion des documents) – • Mettre en œuvre les procédures renouvelées (y compris les compétences et responsabilités) et la normalisation 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la filiale de travail • Travail plus effectif et plus efficace car le personnel aura plus de temps pour se concentrer sur les activités de fond plutôt que sur les activités administratives → impact à l'appui de l'OMPI dans le développement du système international des brevets 	
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			

	2007	2008-2009	2010-2011
Effectif	Permanent	Permanent	Permanent
Résumé	D 1	D 1	D 1
Fin de période	P 2	P 2	P 2
	➤ P élevé : 2	➤ P élevé : 2	➤ P élevé : 2
	➤ P bas :	➤ P bas :	➤ P bas :
	SG 1,8	SG 1,8	SG 1,8
	➤ SG élevé : 0,8	➤ SG élevé : 0,8	➤ SG élevé : 0,8
	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1
	Courte durée	Courte durée	Courte durée
	SG	SG	SG
	➤ SG élevé :	➤ SG élevé :	➤ SG élevé :
	➤ SG bas :	➤ SG bas :	➤ SG bas :
	Autre 1	Autre 1	Autre 1
	Total : 5,8	Total : 5,8	Total : 5,8

Programme 13. Droit des marques, des dessins et des modèles industriels et des indications géographiques

Objectif

Moderniser le cadre juridique international régissant les procédures administratives applicables par les offices des marques et rapprocher les points de vue divergents aux niveaux national et régional dans le domaine du droit des marques, des dessins et modèles industriels et des indications géographiques, y compris en ce qui concerne la législation relative à la concurrence déloyale.

Brève description

52. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail.** Durant les interviews, d'aucuns ont certes demandé que les effectifs soient renforcés mais nous n'avons reçu aucun élément concret à l'appui de cette requête et pour la justifier.

Les avis juridiques sur les marques, les dessins et modèles industriels et les indications géographiques absorbent selon les estimations quelque **100 jours** de ressources aux niveaux P et G sur un an mais ils couvrent aussi dans la réalité des activités du programme 20.

Le tableau ci-dessous donne la charge de travail de la Division du droit et des classifications internationales. Il couvre les activités des programmes 13 et 20 car il n'était pas possible de faire une répartition claire de la charge de travail (voir également le programme 20).

Activité	Temps consacré par an	Fréquence par an
Réunions du comité permanent du droit des marques (SCT)	280 jours	2
Contributions à l'Assemblée des États membres	35 jours	1
Organisation colloques	100 jours	2
Activités de promotion	200 jours	50
Avis juridiques (marques, dessins et modèles industriels, indications géographiques)	100 jours	50
Convention de Paris - Art. 6 ^{ter} Notifications	Elle varie (y compris le développement de la base de données)	Elle varie
Réunions des groupes de travail et comités d'experts	230 jours	2
Activités administratives	65 jours	Elle varie

53. Une **pénurie de compétences** a été signalée dans les domaines suivants :
- aptitudes à la rédaction et à la communication;
 - connaissances juridiques spécialisées;
 - appui administratif expérimenté.
54. **Domaines d'amélioration de l'efficacité : reconfiguration du système mondial de protection de Madrid (MAPS) (projet informatique)**
- Fournir la même technologie que celle qu'utilise actuellement le système du PCT. Une des conséquences de l'uniformisation des techniques de l'information est que les capacités en matière d'appui diminueront;
 - Adapter la philosophie de travail actuelle de la section des marques à celle du PCT (c'est-à-dire groupes de travail par type de document c. groupes polyvalents par langue ou par région). Une des conséquences de cette adaptation pourrait être une plus grande motivation du personnel grâce à un travail plus intéressant;
 - Les applications WEB de Madrid seront révisées et améliorées.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Comblent les lacunes en matière d'aptitudes du personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe Reconcevoir les activités et les procédures administratives Harmoniser les procédures d'organisation des événements, les publications et l'uniformisation des documents Entreprendre les projets informatiques que sont le redéveloppement du MAPS et les applications WEB de Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de combler les lacunes en matière d'aptitudes du personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe Continuer de reconcevoir les activités et les procédures administratives Harmoniser les procédures d'organisation des événements, les publications et l'uniformisation des documents Entreprendre les projets informatiques que sont le redéveloppement du MAPS et les applications WEB de Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre les procédures retravaillées et la normalisation ainsi que les systèmes informatiques
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> Filière de travail améliorée Travail plus effectif et plus efficace car le personnel aura plus de temps pour se concentrer sur les activités de fond plutôt que sur les activités administratives Réduction des retards en matière de production 	

	2007	2008-2009	2010-2011
Option organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Repenser l'organigramme du secteur sur la base des nouvelles procédures 		
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> Définir le plan des projets et mettre au point un plan d'entreprise spécifique 		
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 4,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 4,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 3 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 4,8</p>

Programme 14. Droit d'auteur et droits connexes

Objectif

Améliorer la protection du droit d'auteur et des droits connexes et dégager un large consensus sur la législation internationale du droit d'auteur et son évolution

Brève description

55. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** par rapport aux années précédentes.
56. Les activités du programme sont les suivantes :
 - a. Comités permanents;
 - b. Réunions régionales de consultation;
 - c. Facilitation d'études d'experts;
 - d. Conférences;
 - e. Manifestations régionales;
 - f. Examen du travail réalisé par d'autres unités de l'OMPI (p.ex. examen d'un cours d'enseignement à distance);
 - g. Réponse aux courriels et appels téléphoniques concernant le droit d'auteur (en 2006, quelque 490 courriels en anglais et en français et de 600 à 700 courriels en espagnol).
57. **Gains d'efficacité** possibles :
 - a. S'il était possible de répondre aux courriels et aux appels téléphoniques sur la base de réponses uniformisées, on gagnerait un temps considérable (0,5 ETP selon les estimations);
 - b. L'automatisation de la procédure des questions et des réponses aboutirait également à une réduction de la charge de travail.
58. Chaque employé de ce programme s'est **absenté pour congé de maladie** l'année dernière. Quatre sur 13 ont été absents plus de 20 jours. Le nombre total de jours d'absence pour congé de maladie s'est élevé à 165. Le réduire de 50% se solderait par un gain de productivité du personnel de 0,2 ETP.
59. **La sphère de direction est très basse.** Sur 13 employés, quatre occupent un poste au niveau de directeur. Nous suggérons que soit envisagée une révision de l'organigramme de ce programme.
60. Quatre personnes (un D, un P, un SG et un SML) sur 13 ont 55 ans ou plus. Une aura même 67 ans en 2007. Cela signifie que plusieurs personnes partiront à la **retraite** dans les années à venir, ce qui risque de créer la nécessité d'accueillir de nouveaux entrants et un transfert de connaissances. Des plans de succession devraient être établis sans tarder.

Actions recommandées et résultats

Unité organisationnelle : gestion des ressources humaines	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir la sphère de direction • Établir un plan de succession, garantissant ainsi la succession et le transfert de connaissances • Élaborer un plan d'action concret pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie • Suivre l'évolution de la charge de travail et faire rapport sur elle • Uniformiser les réponses aux courriels et appels téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité de 0,2 ETP. • Élargissement de la sphère de direction. • Il est possible d'obtenir un gain de productivité de 0,5 ETP en uniformisant les courriels et les réponses aux appels téléphoniques. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la productivité de 0,2 ETP. • En raison de l'élargissement de la sphère de direction, le nombre de directeurs pourrait avoir été ramené de quatre à un d'ici à 2011.
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			

Effectif Résumé Fin de période	Permanent	Permanent	Permanent
	D 4	D 4	D 4
	P 5 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas :	P 5 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas :	P 5 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas :
SG 3 ➤ SG élevé : 3 ➤ SG bas :	SG 3 ➤ SG élevé : 3 ➤ SG bas :	SG 3 ➤ SG élevé : 3 ➤ SG bas :	
Courte durée	Courte durée	Courte durée	
SG 1 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 1	SG 1 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 1	SG 1 ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 1	
Autres	Autres	Autres	
Total : 13	Total : 13	Total : 13	

Programme 15. Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques

Objectif

Développer la protection appropriée et efficace de savoirs traditionnels, des expressions culturelles traditionnelles et des éléments de propriété intellectuelle relatifs aux ressources génétiques au profit des communautés traditionnelles et dans une optique de développement durable.

Brève description

61. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** par rapport aux années précédentes.
62. Plusieurs compétences font défaut :
 - a. Aptitudes au MS Office;
 - b. Aptitudes juridiques et aptitudes à la rédaction;
 - c. Aptitudes techniques spécifiques (p.ex. aptitudes dans le domaine de la biotechnologie);
 - d. Aptitudes au travail de secrétariat et aptitudes administratives.
63. Ce programme a connu un taux d'absentéisme pour congé de maladie exceptionnellement élevé. Chaque fonctionnaire a été absent pour congé de maladie l'année dernière. Trois des 13 en poste ont été absents plus de 20 jours. Le nombre total de jours de travail perdus a été de 265, soit grosso modo l'équivalent de 1,5 ETP. Même en le réduisant de 50%, on obtiendrait des ressources pour améliorer la capacité de l'équivalent de 0,75 ETP.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan d'action concret pour réduire les absences pour congé de maladie Identifier les piètres exécutants et le personnel n'ayant pas les compétences appropriées Former et/ou attirer des personnes dotées des aptitudes appropriées Suivre l'évolution de la charge de travail et faire rapport sur elle 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie Former et/ou attirer des personnes dotées des aptitudes appropriées 	
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Les piètres exécutants et le personnel n'ayant pas les compétences appropriées seraient identifiés et se verraient présenter un plan d'amélioration structuré 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité de 0,35 ETP. 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la capacité de 0,35 ETP.
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> Accès à la technologie appropriée et formation des commis et secrétaires aux aptitudes requises Mise en place à l'échelle de l'OMPI d'un programme pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à la technologie appropriée et formation des commis et secrétaires aux aptitudes requises Mise en place à l'échelle de l'OMPI d'un programme pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie 	
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 3 <p>Autre 1</p> <p>Total : 13</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 3 <p>Autre 1</p> <p>Total : 13</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 2 <p>SG 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : 3 <p>Autre 1</p> <p>Total : 13</p>

Programme 16. Administration du système du PCT

Objectif

Conforter la position du système du PCT en tant que moyen le plus accessible, fiable et abordable d'obtenir une protection par brevet dans le monde entier.

Brève description

1. L'administration du système du PCT est **le programme qui emploie le plus grand nombre de personnes** à l'OMPI (environ 450). Elle est également la principale source de recettes de l'Organisation.
2. Le système du PCT dispose d'une **procédure bien établie d'enregistrement de la charge de travail et d'évaluation de son exécution**, et il y a dans le programme et budget un algorithme convenu qui offre la souplesse nécessaire pour adapter les niveaux du personnel affecté à ce programme aux variations de la charge de travail.
3. Comme le montre le tableau ci-dessous, **le nombre de demandes a augmenté ces dernières années de 6% en moyenne par an**. Il est prévu que cette augmentation continuera dans les années à venir. Elle est estimée à environ + 5% par an au cours des cinq prochaines années. Cette croissance des activités est censée inclure un accroissement particulièrement élevé des dépôts de demandes dans les langues de l'Asie du nord-est (japonais, chinois et coréen) et elle entraînera une hausse du nombre des demandes déposées sur l'Internet en version XML.

<u>Année</u>	<u>Augmentation</u>
2002	2%
2003	4,4%
2004	6,4%
2005	11,3%
2006	7,9%
2007	5,4%

4. La nécessité pour ce programme de l'OMPI de pouvoir compter sur des aptitudes linguistiques suffisantes, notamment en japonais, en chinois, en coréen et en allemand, est un défi constant. Elle est, dans le cas du japonais, du chinois et du coréen, directement motivée par l'augmentation des besoins en provenance de ces zones linguistiques. À la pénurie d'aptitudes linguistiques en allemand, il faudra remédier pour couvrir les activités effectives plutôt stables. Le système du PCT a retenu l'option de la sous-traitance pour absorber l'augmentation du travail de traduction, option qui semble avoir donné d'excellents résultats.

5. Nous avons identifié deux domaines dans lesquels il est possible d'utiliser les ressources humaines avec un **gain d'efficacité accru**. Ce sont :
 - a. la lutte contre les absences de longue durée pour congé de maladie; et
 - b. l'adoption de nouvelles technologies.
6. Des 450 personnes affectées au programme 16, 93 ont été absentes pour maladie pendant 20 jours ou plus en 2006 (voir le tableau ci-dessous). Cela a représenté au total une perte de 3985 journées de travail.

Jours de congé de maladie	Nombre de personnes
20 – 29	46
30 – 39	18
40 – 49	8
50 – 59	6
60 – 69	6
>70	9

Nous partons de l'hypothèse, fondée qu'elle est sur l'expérience d'autres employeurs et dans le cadre de initiative prise par l'OMPI de combattre ce taux d'absentéisme extrêmement élevé pour congé de maladie, qu'il est possible de réduire le nombre total de journées d'absence pour congé de maladie dans ce programme d'au moins 2000 jours de travail. Cela représente une réduction de 50% du taux d'absentéisme pour congé de maladie au-delà de 20 jours par an et serait un gain équivalent à neuf ETP. Dans la pratique, on s'attendrait à une réduction d'autres niveaux d'absence au fur et à mesure que la participation et le contrôle de la direction s'améliorent. Il est difficile de prédire des gains estimatifs plus élevés sans risquer de donner l'impression que l'OMPI a l'intention de faire preuve d'une plus grande fermeté à l'égard des absences authentiques pour congé de maladie.

7. Les activités du système du PCT sont bien planifiées et supervisées, et elles ont bénéficié d'un accès à l'appui technologique pour des procédures efficaces.
8. Bien que le système du PCT ait amené l'OMPI à mettre au point et appliquer des solutions technologiques, les personnes interviewées ont indiqué que **les nouvelles avancées de la technologie** peuvent améliorer la productivité :
 - Un accroissement des applications Web (XML) et la procédure d'entrée automatisée des données permettent d'économiser de cinq à 20 minutes par application. Le programme traite 145 000 demandes chaque année. Même si l'on économise cinq minutes par demande, cela créerait une économie potentielle de 1500 jours, soit l'équivalent de sept ETP :

$$((5 \text{ minutes} * 145\,000 \text{ demandes}) / 60) / 8 = 1510 \text{ jours de travail}$$

Les investissements exacts à réaliser dans le domaine de la technologie devraient être évalués plus en détail.

Toutefois, il ne serait possible de faire une telle économie que si les clients qui enregistrent changent de comportement pour passer de Word et d'autres logiciels à XML.

- Dans le domaine de l'enregistrement des demandes, les renvois à des cas antérieurs peuvent faciliter le travail de l'examineur qui est de résoudre les problèmes.
- Il est possible d'améliorer les outils de traduction électroniques en mettant à jour les logiciels et initiatives de traduction comme la création d'une bibliothèque technique mais il faudra faire une analyse détaillée des économies potentielles.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • L'absentéisme étant un sérieux problème, nous suggérons qu'il en soit fait une étude approfondie au moyen d'une analyse quantitative et qualitative (une étude du stress peut étayer cette analyse). • Élaborer un plan d'action concret pour réduire les absences pour congé de maladie • Quantifier les besoins exacts de compétences linguistiques – envisager une sous-traitance accrue • Évaluer le cas d'entreprise pour les améliorations technologiques • Revoir les besoins en consultants (ils représentent près de 10% des effectifs du programme) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie • Sous-traiter les aptitudes linguistiques appropriées. Conserver un effectif de base pour revoir et appuyer la charge de travail • Revoir le cas d'entreprise pour les améliorations technologiques convenues et les appliquer 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de gérer les absences pour congé de maladie
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • La liste cible des cas d'absence pour congé de maladie est à l'étude. • Évaluation de cas d'entreprise pour les possibilités technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité d'au moins quatre à cinq ETP. • Cela peut nécessiter quelques départs à la retraite anticipée ou départs pour des raisons de santé. • La mise en œuvre des applications Web et des procédures automatisées d'entrée des données peut accroître la productivité d'au moins sept ETP. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la productivité de quatre à cinq ETP.
Option organisationnelle			

	2007	2008-2009	2010-2011
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> Budget pour les améliorations technologiques requises 	<ul style="list-style-type: none"> Acceptation par l'OMPI de départs à la retraite anticipée et de départs pour raisons de santé. Financement de ces départs. 	<ul style="list-style-type: none"> Il faut prévoir un budget à l'appui du plan d'action pour la réduction des absences pour congé au cours des quatre prochaines années (montant qui sera confirmé après l'analyse approfondie de la situation) Budget pour les améliorations technologiques
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 107,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 39,8 ➤ P bas : 67,4 <p>SG 186,3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 167,3 ➤ SG bas : 19 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG 101,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,6 ➤ SG bas : 97,2 <p>Autres 51,2</p> <p>Total : 451,5</p>	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 107,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 39,8 ➤ P bas : 67,4 <p>SG 186,3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 167,3 ➤ SG bas : 19 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG 101,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,6 ➤ SG bas : 97,2 <p>Consultant 39,2</p> <p>Total : 439,5</p>	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 107,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 39,8 ➤ P bas : 67,4 <p>SG 186,3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 167,3 ➤ SG bas : 19 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG 101,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,6 ➤ SG bas : 97,2 <p>Consultant 34,2</p> <p>Total : 434,5</p>

Programme 17. Réforme du PCT

Objectif

Poursuivre la modernisation, l'amélioration et le renforcement du système du PCT pour que ce système continue de répondre aux besoins de déposants et de tous les offices, indépendamment de leur taille, et des tiers, avec pour résultat un plus grand recours au système et une moindre répétition inutile de tous les travaux

Brève description

- D'ici à la fin de 2007, ce programme aura achevé sa mission. Le personnel ayant travaillé pour la Division de la réforme du PCT travaille maintenant pour d'autres divisions du PCT.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer comment redéployer au mieux le personnel affecté à ce programme, à compter de 2008 • À vérifier : Sait-on ce qui arrivera à ce personnel? Si le travail est terminé, on pourrait le libérer. 		
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 2</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 5</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : ➤ P bas : <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total :</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : ➤ P bas : <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total :</p>

Programme 18. Systèmes d'enregistrement de Madrid, de la Haye et de Lisbonne

Objectif

Continuer de gérer de façon efficace et économique les systèmes d'enregistrement international et promouvoir leur développement et leur utilisation.

Brève description

64. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **nous avons trouvé des éléments qui pourraient corroborer une augmentation de la charge de travail**, laquelle devrait continuer. Prière de se référer dans le tableau ci-dessous aux demandes projetées d'enregistrement international et de renouvellement de marques reçues et instruites pour les systèmes de Madrid et de la Haye :

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Système de Madrid	Demandes internationales	34 400	35 400	38 500	39 800
	Renouvellements	13 700	14 200	19 000	19 700
	Total	48 100	49 600	57 500	59 500

Source : Programme et budget proposé pour les exercices 2006-2007 et 2008-2009

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Système de la Haye	Demandes internationales	1 500	1 600	3 800	5 000
	Renouvellements	3 700	3 800	3 200	2 700
	Total	5 200	5 400	7 000	7 700

Source : Programme et budget proposé pour les exercices 2006-2007 et 2008-2009

- a. **Section de mobilisation de ressources extrabudgétaires.** Cette section est de création récente, ce qui rend difficile une estimation précise de sa charge de travail ou des besoins en personnel connexes.
65. Des gains d'efficacité possibles ont été identifiés pendant nos interviews et notre étude bureau par bureau :
- a. L'automatisation de l'envoi des lettres standard et celle du système de suivi réduiront les effectifs de 1 ETP d'ici à 2009;

- b. Les équipes pilotes chargées de tâches multiples, qui sont actuellement mises en place, éviteront les répétitions inutiles et renforceront l'efficacité générale des 43 examinateurs ETP qui font leur travail – lorsque toutes les équipes deviendront des équipes à tâches multiples, il y aura une réduction de 8,6 ETP d'ici à 2009;
 - c. Au sein du service de traduction, les bases de données terminologiques et la base de données centrale de classification n'ont guère été développées. Cet investissement technologique, qui se trouve au stade de la planification (il conviendra de décider soit d'acheter un outil technique sur le marché soit de le développer sur le plan interne), améliorera l'efficacité et réduira d'ici à 2009 la charge de travail de 18 ETP. Il convient cependant de noter qu'avec l'application du nouveau protocole à la fin de l'année, on assistera à une augmentation de la demande de traduction dans deux autres langues. En fait, le sous-directeur général a déjà sollicité un budget pour l'emploi de sept traducteurs pour 2007 et de 10 autres pour 2008. L'automatisation peut donc aboutir à une réduction globale de 3,4 ETP en matière de traduction;
 - d. Par ailleurs, la base de données centrale de classification peut être automatisée davantage, ce qui réduira les effectifs chargés des examens de 8,6 ETP d'ici à 2009;
 - e. Une automatisation sera mise en place avec tout d'abord la procédure de refus qui sera envoyée sous la forme d'une pièce jointe à un courrier électronique (et non plus sur support papier). Une fois effectuée cette opération, les lettres réglementaires seront automatisées. Cela réduira les effectifs de 0,2 ETP d'ici à 2009;
 - f. Il a également été jugé possible de gagner du temps avec le courrier entrant. La base de données est déjà en cours d'élaboration et elle sera prête en juin 2007. Cela permettra d'économiser de 10 à 20% du temps du personnel et, en particulier, des chefs de section tout en réduisant les effectifs de trois ETP d'ici à 2007.
66. Étant donné qu'il y a dans les services linguistiques et dans la division des opérations relatives aux enregistrements internationaux des sections de traduction, on peut se poser la question de savoir s'il ne serait pas rationnel d'**intégrer/fusionner les deux sections** afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Nous sommes conscients qu'elles jouent des rôles spécifiques différents mais croyons que cette option devrait être prise en considération, notamment si une sous-traitance additionnelle est envisagée.
67. En ce qui concerne la promotion du développement et l'utilisation des systèmes internationaux d'enregistrement ainsi que la représentation de l'OMPI outremer, quelques bureaux de coordination à l'étranger ont tout juste un employé et aucun assistant administratif. La charge de travail des bureaux de coordination est relativement stable mais il arrive souvent qu'il y ait deux événements le même jour et deux représentants de l'OMPI permettraient donc d'en assurer une plus large couverture (le bureau de coordination de l'OMPI à Bruxelles par exemple a officiellement sollicité un assistant administratif supplémentaire). En outre, quelques bureaux se trouvent dénués de ressources durant les jours fériés ou les visites régulières au siège de l'OMPI.
68. S'agissant des bureaux de l'OMPI situés dans un pays en développement (comme Singapour), une partie de leur travail est liée à la coordination (35%) mais ils assurent également la facilitation de programmes techniques (65%). Ces activités nécessitent un nombre suffisant d'employés techniques et administratifs, de préférence un total de trois agents des services généraux et de quatre administrateurs. En Asie, de plus en plus nécessaire est la promotion de la propriété intellectuelle – les grands pays avancent très vite tandis que les petits pays nécessitent un type d'assistance très particulière. À l'heure actuelle, le bureau de Singapour emploie un directeur et un assistant administratif local.
69. Au total, 21 personnes ont été **absentes pour congé de maladie** pendant plus de 20 jours en 2006. Elles interviennent pour 747 jours de congé de maladie sur un total de 1467 jours dans le programme 18. Les réduire de 50% pourrait générer un gain de productivité d'environ 1,5 poste à temps plein.

70. Le programme 18 emploie 51,4 ETP de courte durée sur un total de 138,6 ETP (c'est-à-dire que 37% des effectifs sont sous contrat de courte durée. Le programme 18 constituant l'une des principales activités de l'OMPI, il pourrait être utile d'internaliser une partie du personnel sous contrat de courte durée. Ce faisant, on obtiendrait un transfert de connaissances et on accroîtrait la motivation en offrant à ce personnel un poste permanent.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les investissements technologiques à faire dans les procédures suivantes : demandes et renouvellements • Établir un cas d'entreprise pour intégrer la section de traduction de la division des marques au Service linguistique • Établir un cas d'entreprise pour l'internalisation • Mettre en œuvre la base de données pour le courrier entrant • Nouer des liens avec le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à exécution la technologie/automatisation des demandes et renouvellements • Automatisation complète de l'envoi des lettres standard • Automatisation complète du système de suivi • Mise en place complète de la formation des équipes d'examineurs pour qu'elles puissent s'occuper de tâches multiples • Élaboration et application de la base de données terminologique et de la base de données centrale de classification • Élaboration et application du système d'automatisation des services de traduction • Application du système d'automatisation de la procédure de refus • Application du système d'automatisation des lettres réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un cas d'entreprise pour internaliser une partie du personnel sous contrat de courte durée (c'est-à-dire réduire cette catégorie de personnel de 33% à 20%)

	2007	2008-2009	2010-2011
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité de 0,75 ETP (si on ne sous-traite pas) Des gains d'efficacité considérables devraient permettre de réduire les effectifs de 22 personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la capacité de 0,75 ETP. Si vous n'investissez pas dans la technologie pour automatiser la procédure d'enregistrement et de renouvellements, 10 ETP supplémentaires seront nécessaires pour absorber l'augmentation projetée de la charge de travail. Si vous investissez dans la technologie pour automatiser la procédure d'enregistrement et de renouvellement, 10 ETP peuvent être supprimés des effectifs actuels. Conclusions : la charge de travail est certes censée augmenter mais il est possible d'obtenir des gains d'efficacité en investissant dans la technologie. Nous recommandons par conséquent que les effectifs soient gelés.
Option organisationnelle			
Conditions et Commentaires			<ul style="list-style-type: none"> Cas d'entreprise confirmé pour une augmentation des contrats permanents.
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D 3 P 24,6 ➤ P élevé : 10,8 ➤ P bas : 13,8 SG 58,4 ➤ SG élevé : 53,6 ➤ SG bas : 5 Courte durée SG 22,6 ➤ SG élevé : 5 ➤ SG bas : 17,4 Autres 27 Total : 135,6	Permanent D 3 P 24,6 ➤ P élevé : 10,8 ➤ P bas : 13,8 SG 58,4 ➤ SG élevé : 53,6 ➤ SG bas : 5 Courte durée SG 15,2 ➤ SG élevé : 5 ➤ SG bas : 10 Autres 12,6 Total : 113,8	Permanent D 3 P 37,2 ➤ P élevé : 17 ➤ P bas : 20,2 SG 68,4 ➤ SG élevé : 58,6 ➤ SG bas : 10 Courte durée SG 2,6 ➤ SG élevé : 1,6 ➤ SG bas : 1 Autres 2,6 Total : 113,8

Programme 19. Information en matière de brevets, classification et normes de propriété industrielle

Objectif

Rendre plus efficace l'utilisation de l'information et de la documentation en matière de propriété industrielle par les offices de propriété intellectuelle, les déposants et le grand public dans le monde entier

Brève description

71. Charge de travail
 - a. Services d'information en matière de brevets (travail tourné vers les projets qui repose sur la demande externe). Près de 4500 heures sont consacrées durant l'année à ce travail. Trois grands projets et quelque 10 plus petits projets sont gérés chaque année. Les services doivent faire face à une demande considérable qui augmentera ces prochaines années (de 20% à 40% au cours des deux prochains exercices biennaux);
 - b. Charge de travail similaire pour les statistiques de propriété intellectuelle. Il est prévu que la charge de travail augmentera d'environ 30%.
72. **Domaines d'amélioration.** Réduction des domaines où il y a des doubles emplois organisationnels avec des activités redondantes. Il semble y avoir des doubles emplois avec la Division des PME et avec d'autres unités.
73. Quatre des employés du programme 19 ont 55 ans ou plus. En d'autres termes, une personne environ sur quatre prendra sa **retraite** dans les années à venir. Cela risque de rendre nécessaire la mise en place d'un système d'arrivée de nouveaux employés et de transfert de connaissances. Qui plus est, il serait bon d'établir un plan de succession approprié.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan de succession pour ainsi assurer la succession et le transfert de connaissances Définir clairement les devoirs, compétences et responsabilités afin de réduire les doubles emplois avec différentes unités ou intégrer ce qui fait double emploi Évaluer l'effectif des services généraux et le réduire d'une personne Former le personnel en poste aux techniques de l'information et aptitudes d'entreprise Réexaminer les procédures existantes de réduction des échecs et de production d'informations erronées Définir des cas d'entreprise à des fins d'automatisation additionnelle à l'appui des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la formation Mettre en application l'automatisation 	
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Réduction d'un poste de services généraux 	<ul style="list-style-type: none"> Rendement et efficacité accrus du personnel grâce à une formation spécifique, à l'automatisation et la rationalisation des procédures, ce qui permettra au personnel en poste de mieux faire face à la demande Meilleure qualité du produit 	
Option organisationnelle		<ul style="list-style-type: none"> Désigner un membre du personnel pour se charger de la qualité 	
Conditions et Commentaires	<ul style="list-style-type: none"> Définir un cas d'entreprise pour le projet d'automatisation 		

	2007	2008-2009	2010-2011
Effectif	Permanent	Permanent	Permanent
Résumé	D 1	D 1	D 1
Fin de période	P 7	P 7	P 7
	➤ P élevé : 6	➤ P élevé : 6	➤ P élevé : 6
	➤ P bas : 1	➤ P bas : 1	➤ P bas : 1
	SG 6,1	SG 6,1	SG 6,1
	➤ SG élevé : 5,1	➤ SG élevé : 5,1	➤ SG élevé : 5,1
	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1
	Courte durée	Courte durée	Courte durée
	SG	SG	SG
	➤ SG élevé :	➤ SG élevé :	➤ SG élevé :
	➤ SG bas :	➤ SG bas :	➤ SG bas :
	Autre 1	Autres	Autres
	Total : 15,1	Total : 14,1	Total : 14,1

Programme 20. Classifications internationales dans le domaine des marques et de dessins et modèles industriels

Objectif

Améliorer l'administration des systèmes internationaux relatifs aux marques et aux dessins et modèles industriels

Brève description

1. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail.** On trouvera ci-dessous un aperçu des principales activités du programme et du temps qui leur est consacré. En dehors des 2,5 personnes inscrites au budget, il y a un consultant payé par un État membre.

Activité	Temps consacré par an	Fréquence par an
Réunions du comité permanent du droit des marques (SCT)	280 jours	2
Contributions à l'Assemblée des États membres	35 jours	1
Organisation de colloques	100 jours	2
Activités de promotion	200 jours	50
Avis juridiques (marques, dessins et modèles industriels, indications géographiques)	100 jours	50
Convention de Paris - Art. 6 ^{ter} Notifications	Varie (y compris le développement de la base de données)	Varie
Réunions des groupes de travail et comités d'experts	230 jours	2
Activités administratives	65 jours	Varie

Aucune augmentation de la charge de travail n'est prévue.

2. Une **pénurie de compétences** a été signalée dans les domaines suivants :
 - a. Aptitudes juridiques et aptitudes à la rédaction et à la communication.
3. **Domaines d'amélioration de l'efficacité :**
 - a. Renforcer l'expérience dans le domaine de l'appui administratif (l'OMPI a en matière de formatage et de libellé des règles strictes). Le programme n'a aucun agent des services généraux qui possède de telles connaissances;
 - b. Simplifier la procédure d'examen et d'approbation pour écourter la procédure;
 - c. Trouver des personnes dotées de connaissances qui peuvent bien rédiger et bien écrire.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel en poste à combler les lacunes existantes • Revoir la procédure d'approbation pour éviter les retards. • Remplacer si besoin est les personnes qui n'ont aucun potentiel de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel existant • Mettre en œuvre la solution 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> • Aucun changement dans le nombre des effectifs mais gains d'efficacité et économies grâce à une formation adéquate. → gain de qualité et de temps 	
Option organisationnelle			
Conditions et Commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,5 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 2,5</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,5 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 2,5</p>	<p>Permanent</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 1 <p>SG 0,5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 0,5 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 2,5</p>

Programme 21. Services d'arbitrage et de médiation et principes directeurs et procédures concernant les noms de domaine

Objectif

Renforcer la protection de la propriété intellectuelle grâce au recours à l'arbitrage et à la médiation dans le règlement des litiges de propriété intellectuelle et consolider le cadre juridique de protection de propriété intellectuelle dans le système des noms de domaine de l'Internet

Brève description

74. Charge de travail :

- a. Activités afférentes aux noms de domaine. À la lumière de nos interviews et de l'étude bureau par bureau, les activités afférentes aux noms de domaine représente 50% de la charge de travail du programme 21 qui devrait augmenter de 10% au cours de chacun des deux exercices biennaux suivants;
- b. Arbitrage et médiation. À la lumière de nos interviews et de l'étude bureau par bureau, l'arbitrage et la médiation représentent 5% de la charge de travail du programme 21 qui devrait augmenter de 10% au cours de chacun des deux exercices biennaux suivants;
- c. Activités du Centre de ressources. À la lumière de nos interviews et de l'étude bureau par bureau, les activités du Centre de ressources représentent 20% de la charge de travail du programme 21 qui devrait augmenter de 10% au cours de chacun des deux exercices biennaux suivants.

75. Domaines d'amélioration : quel est l'impact prévu de ces activités sur la charge de travail et les besoins en personnel?

- a. Redéfinir les règles de traitement des litiges relatifs aux noms de domaine. Le programme 21 est l'objet d'une grande paperasserie mais il est possible de gagner en efficacité par le biais de l'automatisation. De surcroît, l'envoi et la distribution de documents papier partout dans le monde sont une opération longue et coûteuse. Bien qu'elles bénéficient d'un appui électronique, les procédures reposent toujours sur un support papier et doivent faire l'objet d'une analyse et d'une application globale (principalement dans les États membres qui ne travaillent pas avec la plate-forme; voir à l'alinéa b). Liée à l'automatisation, l'amélioration des procédures offre la possibilité d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts au moyen de l'échange des documents par voie électronique plutôt que par papier et services postaux, et d'accélérer la vitesse des opérations;
- b. Une plate-forme électronique pour A/M est à l'œuvre depuis le milieu de 2006 avec pour objectif l'amélioration de la procédure d'instruction. Il semble cependant qu'elle ne soit pas suffisamment utilisée par les parties qui devraient être appuyées et formées à l'utilisation de la plate-forme existante;
- c. Il est possible d'obtenir des gains d'efficacité en améliorant les procédures de production physiques en matière de traduction et d'imprimerie (publications). Ces procédures peuvent être considérées comme longues et inefficaces;

- d. L'utilisation de stagiaires juridiques rémunérés est le résultat d'une augmentation de la charge de travail ces dernières années. Avec le changement chaque année d'employés, on perd quantité de connaissances tandis que beaucoup de temps et d'argent doivent être réinvestis tous les ans pour renforcer les connaissances spécifiques. En remplaçant quelques-uns de ces stagiaires par des employés permanents, on obtiendrait un gain d'efficacité.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Définir des actions et établir un plan pour améliorer les procédures et l'automatisation dans les domaines d'amélioration susmentionnés 	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter le projet pour améliorer les procédures appuyées par une automatisation accrue 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> Une charge de travail constante économisera un employé grâce au gain d'efficacité obtenu Faire face à une augmentation de la charge de travail avec le même effectif 	
Option organisationnelle			
Conditions et Commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : 1 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 2 <p>Autres 3</p> <p>Total : 15,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : 1 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 2 <p>Autres 3</p> <p>Total : 15,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1 P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : 1 <p>SG 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4,8 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 2 <p>Autres 3</p> <p>Total : 15,8</p>

Programme 22. Direction générale

Objectif

Formuler et gérer efficacement les politiques, stratégies et programmes de l'OMPI conformément aux directives des États membres, ainsi que les règles et règlements internes et le droit applicable

Brève description

76. **Charge de travail.** D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer un changement dans la charge de travail.**
77. Il n'y a certes dans ce programme aucun domaine majeur d'amélioration mais il peut être utile d'examiner les points suivants :
- Le Bureau du médiateur a-t-il besoin d'un ETP?
 - Il se peut que cela soit une condition organisationnelle imposée par le système des Nations Unies mais ne serait-il pas possible de centraliser toutes les plaintes au sein d'une seule unité (c'est-à-dire le bureau du médiateur, le service médical et les ressources humaines-prévoyance sociale)? Une autre option pourrait consister à centraliser les plaintes de toutes les organisations et institutions spécialisées des Nations Unies au sein d'un centre commun chargé de ces problèmes.
 - Si l'on combine le service médical et les services de prévoyance sociale, on obtient six ETP. Les données de référence (source : PwC Saratoga) pour le nombre d'employés desservis par les ETP santé et sécurité montrent que cette fonction fait l'objet d'une importante dotation en personnel. Les services de santé et sécurité desservent 200 ETP (clients internes) par ETP santé et sécurité tandis que la médiane en dessert 334 (clients internes). Par conséquent, nous suggérons qu'au lieu de conserver le nombre actuel de six ETP pour les services de prévoyance sociale et le service médical combiné, on ramène à 3,6 ETP le nombre des personnes qui travaillent pour ces deux services.

Santé et sécurité	Percentiles		
	25e	50e	75e
ETP par ETP de santé et sécurité (Saratoga)	241	334	831

78. Des 27 personnes qui travaillent pour le programme 22, une seule a signalé qu'elle n'avait pris aucun **jour d'absence pour congé de maladie**. S'il est vrai que les congés de maladie de longue durée ne sont pas un sérieux motif de préoccupation, il n'en reste pas moins que les 26 autres personnes interviennent pour 274 jours de congé de maladie. Les réduire de 50% pourrait donner lieu à un gain de productivité d'environ 0,5 poste à temps plein.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Combattre les congés de maladie de courte durée 	<ul style="list-style-type: none"> • Combattre les congés de maladie de courte durée • Réduire les effectifs du département combinant le service médical et les services de santé et de prévoyance sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Combattre les congés de maladie de courte durée
Résultats escomptés			<ul style="list-style-type: none"> • Si le taux d'absentéisme pour congé de maladie est réduit de 50%, il est possible d'accroître la productivité de 0,5 ETP • La réduction par le biais de la création d'un département de la santé et de la prévoyance sociale se solde par une diminution de trois ETP
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 13,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 9,4 ➤ P bas : 4 <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 2,8 <p>Autres</p> <p>Total : 26,4</p>	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 13,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 9,4 ➤ P bas : 4 <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 2,8 <p>Autres</p> <p>Total : 26,4</p>	<p>Permanent</p> <p>D 5</p> <p>P 10,6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 6,4 ➤ P bas : 4 <p>SG 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 4 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 2,8 <p>Autres</p> <p>Total : 23,4</p>

Programme 23. Contrôle budgétaire et mobilisation de ressources

Objectif

Assurer un contrôle budgétaire et une gestion rationnels et efficaces sur le plan des coûts et élaborer une stratégie de mobilisation de ressources extrabudgétaires pour les activités de l'OMPI, en particulier dans le domaine de la coopération technique

Brève description

79. La plupart des organisations **intégreraient** normalement le **Bureau du contrôleur au Département des finances et de la comptabilité**. Quelques-unes lient également leur division de l'audit aux finances, à la comptabilité et au contrôle bien qu'il y ait de très bonnes raisons pour maintenir la division de l'audit indépendante du Département des finances.
80. La **charge de travail** actuelle, accompagnée d'un flux régulier de fichiers et de documents papier, a pour résultat que s'exercent des pressions dans le temps pour approuver ce qui peut être des dépenses relativement modestes même d'activités de routine. Une conséquence de cet état de choses est que les administrateurs, au lieu de s'occuper d'activités à valeur plus élevée, peuvent devoir consacrer une partie de leur temps à des contrôles de routine. Cela devient un sérieux problème lorsqu'un des employés du bureau est absent car son travail doit alors être fait par d'autres. L'accès à un effectif élargi – comme cela serait le cas si le Bureau du contrôleur était intégré au Département des finances et de la comptabilité – améliorerait l'efficacité.
81. Aujourd'hui, le Bureau du contrôleur est, en partie, un mécanisme d'appui qui remplace la gestion de la performance et de la comptabilité d'un bout à l'autre de l'OMPI. L'Organisation se tourne vers de nouvelles procédures. À l'heure actuelle, le Bureau du contrôleur semble approuver chaque franc suisse dépensé. Les **améliorations** pourraient comprendre :
 - a. un **système de planification des ressources d'entreprise** qui pourrait faire gagner beaucoup de temps et améliorer l'efficacité et la rentabilité. Par exemple, l'approbation des dépenses pourrait être automatisée avec un flux de travail. Le système de planification des ressources d'entreprise devrait également permettre à l'OMPI d'intégrer et de relier les différentes activités liant le Bureau du contrôleur à d'autres parties de l'Organisation. Une planification de ressources d'entreprise facilitera également la gestion, le contrôle et les rapports;
 - b. des **délégations de pouvoir précises aux cadres hiérarchiques** pour autoriser les dépenses, l'autorisation des gestionnaires de programme ou autres cadres supérieurs dépendant du niveau des dépenses;
 - c. une délégation accrue de pouvoir à la Division des achats et des contrats;
 - d. une plus grande clarté et application pour ce qui est de l'approbation par la direction des dépenses;
 - e. un examen à intervalles réguliers des limites du pouvoir.
82. Un résultat de la décision d'accroître la délégation de pouvoirs sera la nécessité d'impartir une formation et de dispenser des informations aux cadres de l'OMPI sur les procédures relatives aux finances et à la comptabilité ainsi que sur leurs rôles et responsabilités.

83. Un résultat connexe sera que le Bureau du contrôleur aura besoin d'un personnel doté de plus fortes compétences dans le domaine des finances et de la comptabilité de même que dans celui des procédures et des programmes plutôt que de compétences administratives générales.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager l'intégration du Bureau du contrôleur et du Département des finances • Développer et/ou attirer plus de spécialistes des finances et de la comptabilité • Revoir le niveau de délégation de pouvoir pour autoriser les dépenses 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le système de planification des ressources d'entreprise • Développer et/ou attirer plus de spécialistes des finances et de la comptabilité • Appliquer le système révisé de délégation de signatures 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> • La réduction de la charge de travail aura pour résultat une délégation accrue des pouvoirs d'ici à la fin de 2009. • Nous supposons que le système de planification des ressources d'entreprise sera opérationnel à la fin de cet exercice biennal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Une fois mis en œuvre le système de planification des ressources d'entreprise et révisée la délégation de signatures, il devrait être possible de réduire les effectifs d'au moins trois employés d'administration.
Option organisationnelle	Envisager son intégration au Département des finances		
Conditions et Commentaires			<ul style="list-style-type: none"> • Le système de planification des ressources d'entreprise devient opérationnel
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D 1 P 5 ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 4 SG 2 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 1 Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Autres 2 Total : 10	Permanent D 1 P 5 ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 4 SG 2 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 1 Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Autres 2 Total : 10	Permanent D 1 P 5 ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : 4 SG 1 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Autres Total : 7

Programme 24. Supervision interne

Objectif

Renforcer l'utilité, l'efficacité, la rationalité, la fiabilité et l'intégrité des opérations et activités de l'Organisation

Brève description

84. La charge de travail de la Division de l'audit et de la supervision internes se répartit comme suit :

Activité	Charge de travail
Activités d'évaluation dont : <ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs - Doter l'équipe d'évaluation d'individus ayant des compétences spécifiques (internes et, au besoin, externes) - Faire l'évaluation - Rapport - Discussions et recommandations, y compris la collecte des réactions - Diffusion de l'information 	40%
Activités d'évaluation de la performance, dont : <ul style="list-style-type: none"> - Solliciter la contribution des gestionnaires de programmes pour les rapports d'évaluation - Analyser les contributions reçues et valider les données - Rédiger un rapport - Soumettre un rapport à l'approbation du directeur général et aux États membres (y compris sa traduction en six langues) 	30%
Gestion basée sur les résultats : élaboration du programme et budget <ul style="list-style-type: none"> - Donner des avis sur les cadres de gestion basée sur les résultats en rapport avec l'élaboration du programme et budget de l'OMPI - Consultations avec les gestionnaires de programmes - Rédaction de parties textuelles du programme et budget 	15%
Services consultatifs : demandes ad hoc d'évaluation de la qualité, d'études, etc. <ul style="list-style-type: none"> - Donner des avis sur les cadres de gestion basée sur les résultats en général - Donner aux gestionnaires de programmes des orientations pour l'évaluation de la performance et la collecte de données (de manière permanente) - Donner aux gestionnaires de programmes des orientations pour la planification, l'exécution et l'utilisation des évaluations (de manière permanente) 	15%

85. **Domaines d'amélioration.** Bien que l'OMPI puisse souhaiter préserver l'indépendance du bureau de supervision interne, les domaines ci-après dans lesquels des améliorations pourraient être effectuées ont été pris en considération :

- a. Il existe déjà des synergies a) avec les activités du Bureau du contrôleur qui visent à entreprendre des initiatives de réforme gestionnaire, structurelle et administrative de même qu'à faciliter la planification, la préparation, le lancement et l'exécution de projets spéciaux; et b) avec les activités du Bureau de la planification stratégique;

- b. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de politique générale pour les évaluations convenues par les États membres peuvent accroître l'efficacité et améliorer le niveau des services;
- c. Élaboration et application de meilleurs mécanismes de suivi afin de collecter des informations pertinentes sur les résultats d'un bout à l'autre de l'année;
- d. Renforcement des compétences des gestionnaires de programmes en matière de gestion des projets et programmes.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les domaines de synergie et planifier la coopération • Former les gestionnaires de projets à l'évaluation de la performance • Former les gestionnaires de projets aux compétences en matière de gestion de projets et programmes • Élaborer et appliquer un cadre de politique générale pour les évaluations convenues par les États membres 		
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires			
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 1 ➤ P bas : <p>SG 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 3</p>

Programme 25. Gestion des ressources humaines

Objectif

Assurer une gestion des ressources humaines efficace et économiquement rationnelle

Brève description

La charge de travail du Département de la gestion des ressources humaines est en grande partie transactionnelle. Ce département répond en effet :

- aux questions de routine à l'OMPI comme par exemple l'examen des droits du personnel, la délivrance de nouveaux contrats d'emploi, le suivi de problèmes possibles avec le système d'horaire de travail variable ainsi que l'organisation et l'administration de cours de formation;
- aux questions des membres du personnel sur la santé et la prévoyance sociale; et
- aux demandes des cadres et du personnel sur par exemple le recrutement ou la classification de postes existants ou nouveaux.

Le Département de la gestion des ressources humaines se livre actuellement à des consultations sur une stratégie de ressources humaines et sur un certain nombre d'initiatives et d'interventions plus stratégiques en matière de ressources humaines, ce qui représente un changement majeur dans le rôle du Département de la gestion des ressources humaines.

Le Département de la gestion des ressources humaines semble être doté d'un personnel pléthorique lorsqu'on le compare à celui d'autres organisations et il est par ailleurs critiqué par des clients qui se plaignent de la qualité des services qui leur sont fournis. Les raisons de cet état de choses sont complexes mais il est possible d'y remédier au moyen d'un programme intégré lié à l'exécution et à l'adoption de la nouvelle stratégie de ressources humaines.

Compte tenu d'abord des effectifs du Département de la gestion des ressources humaines :

- les données de référence (source : PwC Saratoga) du nombre des employés desservis par un ETP des ressources humaines montrent que le Département de la gestion des ressources humaines a une pléthore d'employés, à savoir 28 ETP par ETP des ressources humaines. Cela placerait le Département de la gestion des ressources humaines bien en deçà du 25^e percentile pour les organisations comparées du secteur public en Europe (voir le tableau ci-dessous).

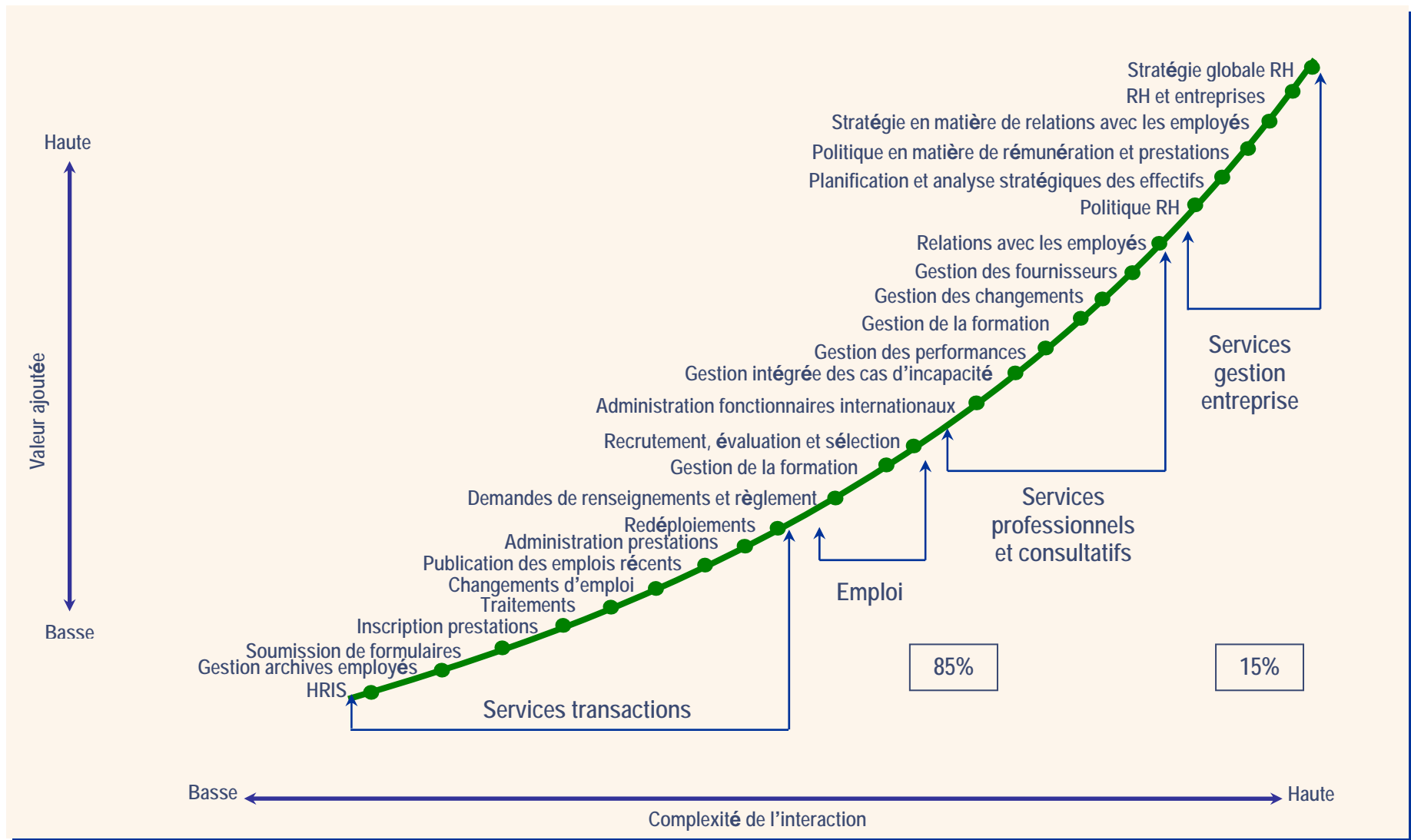
	Secteur public			Industrie partout en Europe		
	Percentiles			Percentiles		
	25e	50e	75e	25e	50e	75e
ETP par ETP du Département de la gestion des ressources humaines	42	61	89	60	87	125

- Il y a un certain nombre de raisons qui expliquent cette performance manifestement médiocre du Département de la gestion des ressources humaines. Ce sont en particulier les suivantes :
 - Les activités actuelles sont incorporées dans l'administration du personnel qui utilise principalement des systèmes manuels assortis de nombreuses étapes d'approbation. Les économies résultant de l'efficacité des procédures et d'autres initiatives passées en revue ci-dessous devraient permettre au département de pouvoir au moins fonctionner en 2008-2009 à un niveau d'exécution du 50^e percentile. Il se peut qu'il faille attendre jusqu'en 2010-2011 pour qu'un redéploiement ou une réduction du personnel permette d'y arriver.
 - Les données statistiques collectées durant notre étude montrent que le niveau de plusieurs activités de ressources humaines comme par exemple la formation et le recrutement a récemment diminué. Des ressources sont encore disponibles. La charge de travail devrait augmenter dans le domaine de la formation et du recrutement mais, avec les nouvelles demandes et procédures, les compétences requises seront différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui.
 - Il n'existe pas un système d'information de ressources humaines efficace et intégré. Le cas d'entreprise pour l'adoption d'un nouveau système d'information devrait prévoir que le Département de la gestion des ressources humaines atteigne un niveau de performance dans le 75^e percentile. Cela exige cependant l'adoption sans réserve de nouvelles méthodes de travail avec les spécialistes des ressources humaines ayant les aptitudes et les compétences appropriées. Le principal facteur qui déterminera quand le nouveau niveau d'efficacité en matière de performance pourrait être atteint est le délai d'application du nouveau système d'information dans le cadre du système de planification des ressources d'entreprise.
 - Le taux d'absentéisme pour congé de maladie est élevé au sein du Département de la gestion des ressources humaines. En 2006, huit personnes ont pris un tel congé pendant plus de 20 jours pour un total de 554. Des autres, à l'exception de deux, tous ont pris des congés de maladie de courte durée (moins de 20 jours) pour un total de 260 jours. Réduire de 50% ces congés de courte comme de longue durée ferait monter la capacité d'environ deux ETP.

La qualité des services fournis par le Département de la gestion des ressources humaines devrait s'améliorer avec :

- l'application et l'adoption de la stratégie proposée de ressources humaines
- des procédures plus efficaces et économiques
- un personnel du Département de la gestion des ressources humaines doté des compétences requises
- de nouveaux arrangements organisationnels pour le Département de la gestion des ressources humaines.
- la lutte contre le taux actuel d'absentéisme pour congé de maladie au sein du département.

86. La sous-traitance est une option qui peut aider le département à se pencher essentiellement sur les questions stratégiques et elle peut aboutir à une réduction des coûts. Toutefois, l'OMPI à elle seule n'est pas une cible majeure de sous-traitance de ressources humaines à des fournisseurs de services sauf de services partiels comme la formation et l'administration des prestations. Nous recommandons toujours que soient mises en place des procédures avant de sous-traiter. Le graphique ci-dessous montre les procédures que les organisations sous-traitent normalement en Europe.



Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer et communiquer le projet de stratégie des ressources humaines • Convertir la stratégie en un plan d'action cohérent, allouant des responsabilités au Département de la gestion des ressources humaines • Définir de nouveaux rôles et indicateurs de performance pour le Département de la gestion des ressources humaines. • Évaluer les compétences appropriées du personnel des grades D et P en matière de ressources humaines • Investissement technologique dans le système d'horaire de travail variable pour se préparer à supprimer la nécessité de recruter deux employés du niveau G. • Élaborer et reconfigurer d'autres procédures de ressources humaines • Préparer l'élaboration du système d'information des ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise • Identifier les ressources nécessaires pour le programme d'améliorations de l'OMPI 	<ul style="list-style-type: none"> • Application par étapes des nouveaux arrangements organisationnels • Adoption de procédures de ressources humaines réorganisées, utilisant des ressources manuelles et des techniques existantes • Préparation à la mise en œuvre du système de planification des ressources d'entreprise et déploiement des procédures complètement réorganisées qui prendront effet en 2010-2011. • Former des spécialistes de grades D et P. • Réduire les effectifs du Département de la gestion des ressources humaines (deux postes G) une fois adoptée la nouvelle technique d'horaire de travail variable. • Redéploiement de ressources du Département de la gestion des ressources humaines à de nouveaux rôles. • Confirmer le personnel du Département de la gestion des ressources humaines qui sera "excédentaire" après l'application sans réserve de la nouvelle structure et des nouveaux rôles, procédures et techniques • Commencer le programme de déplacement • Doter le Département de la gestion des ressources humaines de nouvelles ressources pour occuper des postes clés qui sont vacants • Évaluer les possibilités de sous-traiter une partie des activités du Département de la gestion des ressources humaines • Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle structure et nouvelles procédures du Département de la gestion des ressources humaines fonctionnant avec cohérence partout à l'OMPI • Perfectionner les aptitudes au libre service en matière de gestion des ressources humaines des employés et des cadres. • Continuer de gérer les absences pour congé de maladie

	2007	2008-2009	2010-2011
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté des rôles et responsabilités du Département de la gestion des ressources humaines. • L'élimination programmée des étapes d'approbation nécessaires des principales procédures accélérera les actions et réduira la charge de travail du Département de la gestion des ressources humaines, même sans la plate-forme technologique préférée. • Niveaux des services convenus • Département de la gestion des ressources humaines préparé à jouer un rôle clé dans le programme d'améliorations de l'OMPI. • Identification précoce des effectifs du Département de la gestion des ressources humaines dont les compétences seront perfectionnées ou qui seront libérés par étape au fur et à mesure que se poursuit la restructuration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redéploiement/licenciement de deux employés du niveau G après l'adoption du nouveau système d'horaire de travail variable • Les procédures reconfigurées auront pour résultat des gains d'efficacité, aussi bien dans le Département de la gestion des ressources humaines que partout ailleurs à l'OMPI – par comparaison, le gain d'efficacité fait état d'une réduction potentielle nette de 10 autres postes. L'hypothèse est que cinq postes peuvent être supprimés durant cet exercice biennal et le reste lors de la phase suivante de redéploiement et/ou licenciements en 2010-2011 • D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie de courte et de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité de l'équivalent de 1 ETP. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2011, le système d'information des ressources humaines devrait être pleinement opérationnel, ce qui donnerait lieu à des gains d'efficacité • Compte tenu de ce qui précède, le Département de la gestion des ressources humaines de l'OMPI devrait être à même de fonctionner à pas moins du 50^e percentile – 1 ETP pour 61 employés (Source : Saratoga). Cela justifierait un effectif permanent de 21 employés. • D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de courte et de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait encore la productivité de l'équivalent de 1 ETP.
Option organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier la restructuration du Département de la gestion des ressources humaines, d'une opération centralisée à une opération de prestation de services. • Se demander si le Département de la gestion des ressources humaines doit faire directement rapport au DG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre par étape de nouveaux arrangements organisationnels liée à l'adoption de nouvelles procédures et techniques. 	
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux additionnels requis pour élaborer et réorganiser les procédures de gestion des ressources humaines ainsi que pour assurer un appui manuel et technique. Le recrutement recommandé porterait sur un stagiaire de courte durée ou son équivalent auprès du Département de la gestion des ressources humaines ou un consultant pour une durée de six mois. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution de la situation au sein du Département de la gestion des ressources humaines dépend de la mise en œuvre du système d'information des ressources humaines du système de planification des ressources d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre sans réserve de nouvelles méthodes de travail exige du Département de la gestion des ressources humaines que son personnel soit doté des compétences et aptitudes appropriées. Cela signifie qu'il faudra procéder à un redéploiement ou à un licenciement additionnel de personnel au-delà du chiffre net proposé pour les employés.

	2007	2008-2009	2010-2011
	<ul style="list-style-type: none"> La procédure d'élaboration et de réorganisation prendra elle aussi un certain temps du personnel aux niveaux P et SG mais l'adoption précoce de gains d'efficacité équilibrera cette charge de travail additionnelle. Budgéter le perfectionnement des compétences du Département de la gestion des ressources humaines (200 000 francs suisses) pour l'exercice 2008-2009 		<ul style="list-style-type: none"> Suppose qu'il n'y aura aucun nouveau grand programme en dehors de la stratégie en matière de ressources humaines.
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D 3 P 14 ➤ P élevé : 7 ➤ P bas : 7 SG 18,5 ➤ SG élevé : 16,7 ➤ SG bas : 1,8 Courte durée P SG 4,9 ➤ SG élevé : 1,6 ➤ SG bas : 3,3 Autres 3 Total : 43,4	Permanent D 3 P 16 ➤ P élevé : 8 ➤ P bas : 8 SG 14 ➤ SG élevé : 14 ➤ SG bas : Courte durée P SG 2 ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : Autres Total : 35	Permanent D 1 P 12 ➤ P élevé : 6 ➤ P bas : 6 SG 8 ➤ SG élevé : 8 ➤ SG bas : Courte durée P SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Autres Total : 21

Programme 26. Opérations financières

Objectif

Assurer l'exécution efficace, transparente et responsable des opérations financières de l'OMPI, conformément aux règlements applicables

Brève description

1. La charge de travail du Département des finances dépend en grande partie de celle des départements des brevets et des marques, du nombre des voyages et du nombre des activités réalisées par l'Académie. La charge de travail de la Section des recettes dépend du volume des nouvelles activités à l'Académie, qui étaient gratuites avant 2004 et dont le nombre a doublé chaque année depuis. Deux à trois employés sont chargés de recevoir les inscriptions et les paiements pour l'Académie, ce qui signifie que 40% de l'effectif total de cette section travaillent maintenant à ces paiements. 90% des factures viennent d'autres systèmes, créant une quantité de travail additionnelle considérable. Dans cette même section, la charge de travail relative aux publications a considérablement diminué et le système Oracle sera installé pour traiter ces paiements.
2. Le nombre de projets (missions) entrepris par le personnel de l'OMPI a augmenté de 60% ces deux dernières années.

Année	Nombre de missions du personnel de l'OMPI
2004	1009
2005	1335
2006	1629

3. L'équipe chargée des voyages a instruit en 2006 quelque 3068 autorisations de voyage. Il lui a fallu en moyenne 30 minutes par autorisation, soit le travail d'environ un ETP sur une base annuelle :

$$(30 \text{ min} * 3068) / (60 \text{ min} * 8 \text{ heures de travail}) = 192 \text{ journées de travail}$$

Parallèlement à ces autorisations de voyage, l'équipe s'est occupée en 2006 de 1709 demandes de visa. Cela lui a pris environ 45 minutes par demande, soit quelque 0,73 ETP sur une base annuelle :

$$(45 \text{ min} * 1709) / (60 \text{ min} * 8 \text{ heures de travail}) = 160 \text{ journées de travail}$$

La Section des voyages se compose de cinq personnes. Durant nos interviews, on nous a dit que ces voyages étaient les seules activités qualifiées d'"événements" dans cette section. Nous supposons qu'il faut prendre en compte des travaux additionnels d'administration et de gestion. Toutefois, ce temps supplémentaire ne nous permet pas d'expliquer l'écart entre les ETP réels (5) et la charge de travail que représentent les autorisations de voyage. À moins qu'on ne puisse trouver une raison claire pour expliquer l'écart entre la charge de travail estimative et l'effectif réel, nous recommandons de réduire de trois personnes l'équipe chargée des autorisations de voyage.

4. La **procédure d'autorisation de voyage** demeure une procédure manuelle et sur papier (carbone), qui fait intervenir plusieurs personnes (agence de voyages, Bureau du contrôleur, Département des finances, directeur de programme et personne qui voyage). Son **automatisation** est prévue (la mise en œuvre du système de voyage électronique est programmée pour juin 2007). Cet investissement pourra faire gagner du temps aux personnes concernées (celles qui voyagent pour des projets et celles qui assurent la partie administrative et approuvent les missions). Parallèlement à l'automatisation, nous recommandons également que soit revu le nombre des personnes qui approuvent les voyages.
5. Une **automatisation accrue** devrait être envisagée pour améliorer l'interface entre les systèmes informatiques existants et les paiements et enregistrements du PCT et des marques, où il y a actuellement des retards. La création d'interfaces des flux de travail entre le Département des finances et d'autres départements comme ceux des achats et de la gestion des ressources humaines accroîtra considérablement l'efficacité et le rendement du Département des finances.
6. **Plus de 10% du personnel** du Département des finances **ont été absents pour congé de maladie pendant plus de 20 jours** (5 ETP sur un total de 36,2 ETP). Au total, ils représentent 302 jours d'absence dont 56% du nombre total des jours de congé de maladie au sein du Département des finances. La réduction de 50% de ces absences pour congé de maladie de longue durée accroîtra la productivité du département d'environ 0,7 ETP.
7. Les données de référence (sources : PwC Saratoga et PwC Global Best Practices) pour le nombre d'employés desservis par un ETP du Département des finances montrent que ce département est doté de ressources pléthoriques. Un ETP du Département des finances dessert 34,5 employés ETP. Par rapport au paramètre de référence au titre duquel un ETP finances dessert 46 employés ETP, l'OMPI se trouve en dessous de la médiane du marché et s'inscrit autour du 42^e percentile. Si l'on inclut le nombre d'ETP occupant la fonction de contrôleur dans les données sur les opérations financières, la comparaison relative avec le marché se détériore plus encore. En effet, les données de référence comportent la fonction de contrôle qui, dans la plupart des organisations, fait partie de la fonction des finances.

Fonction finances	Fonction appui		
	Percentiles		
	25e	50e	75e
ETP par fonction finances (Saratoga)	25	46	88

8. Dix-neuf pour cent des personnes affectées aux opérations financières ont de 55 à 60 ans. C'est pourquoi nous recommandons que soit élaboré un **plan de succession** approprié pour assurer la continuité au cours des cinq prochaines années. En outre, avec un tel plan formel, il est possible d'éviter la perte de connaissances et compétences tacites.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser et reconfigurer la procédure d'autorisation de voyage Élaborer et reconfigurer d'autres procédures financières Préparer un cas d'entreprise pour un système financier faisant pleinement interface avec le reste de l'OMPI Élaborer un plan concret pour réduire le taux d'absentéisme pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan d'action pour réduire les absences pour congé de maladie 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de gérer les absences pour congé de maladie
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, l'OMPI aurait une procédure automatisée et reconfigurée d'autorisation de voyage qui permettrait d'économiser trois ETP D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui augmenterait la productivité de l'équivalent de 0,35 ETP. 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui augmenterait la productivité de 0,7 ETP. Aligner le Département des finances sur la moyenne du marché de référence permettra de réduire de trois d'ici à la fin de 2011 le nombre des ETP
Option organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Envisager la possibilité de faire des finances une partie d'une division d'administration intégrée 		
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Cas d'entreprise confirmés pour les investissements technologiques suggérés 	<ul style="list-style-type: none"> Budget pour l'automatisation de finances Temps à prévoir pour l'automatisation des finances
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 5 <p>SG 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 20,2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 4 <p>Autres</p> <p>Total : 36,2</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 5 <p>SG 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 20,2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 2 <p>Autres</p> <p>Total : 33,2</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 5 <p>SG 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 20,2 ➤ SG bas : <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 30,2</p>

Programme 27. Techniques de l'information

Objectif

Assurer un fonctionnement fiable, durable et rentable dans un environnement sécurisé de tous les systèmes informatiques de l'Organisation tout en les exploitant dans le souci d'améliorer les opérations.

Brève description

La fonction informatique doit être transformée si l'on veut qu'elle atteigne ses objectifs. Dans la section ci-dessous, nous expliquerons le pourquoi de cette conclusion.

9. Les données de référence (sources : PwC Saratoga and PwC Global Best Practices) pour le nombre d'employés desservis par un ETP informatique montrent que la fonction informatique est dotée d'une pléthore d'employés. La fonction informatique dessert 20 ETP (clients internes) par ETP informatique individuel. D'après l'échantillon de référence Saratoga, la fonction informatique de l'OMPI se situe en dessous de la moyenne du marché et, par rapport à d'autres organisations, elle se situe autour du 37^e percentile. D'après notre deuxième source de référence, Global Best Practices, cette fonction se situe autour du 33^e percentile, ce qui semble également indiquer qu'elle est dotée d'une pléthore d'employés en dessous de la fonction informatique de la moyenne du marché.

Fonction informatique	Percentiles		
	25e	50e	75e
ETP par ETP informatique (Saratoga)	17	23	68
ETP par ETP informatique (Global Best Practices)	17	26	40

10. Durant les interviews comme dans les groupes de discussion, nous avons été saisis d'un nombre assez élevé de plaintes à propos de l'infrastructure informatique. Ces plaintes portaient sur les points suivants :
- utilisation de vieilles techniques;
 - manque de systèmes intégrés;
 - long délai de réaction dans le Département informatique;
 - aucune stratégie informatique (transparente).
11. Les personnes interviewées ont souligné que faisaient défaut plusieurs aptitudes comme la gestion des projets, les compétences Peoplesoft, XML, Java et Oracle.
12. Bien que la sous-traitance puisse être une méthode potentielle de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité, nous ne recommandons pas qu'elle soit envisagée à ce stade. Nous recommandons de mettre d'abord en place les procédures informatiques avant d'envisager une éventuelle sous-traitance.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les aptitudes informatiques • Élaborer et reconfigurer les procédures informatiques • Formuler une stratégie informatique cohérente, y compris un plan d'action qui alloue clairement les responsabilités • Intégrer les unités d'appui à la clientèle, réduisant ainsi les doubles emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'améliorer les aptitudes informatiques • Se demander quelles sont les procédures qui pourraient être sous-traitées (après les avoir élaborées et reconfigurées) • Adapter la fonction informatique pour mieux répondre aux besoins des clients internes. • Élargir la sphère de direction lorsqu'on adapte la fonction informatique (réduisant ainsi le nombre de petites sections) 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les aptitudes informatiques
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2009, une fonction informatique reconfigurée serait en place 	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici à la fin de 2011, l'OMPI pourrait avoir sous-traité quelques activités informatiques comme l'appui aux services d'assistance. Cela transférerait 13 ETP à un fournisseur externe • Nous estimons que, d'ici à 2011, l'OMPI pourrait avoir ramené le nombre total des effectifs informatiques à 54 (y compris les 13 personnes des services d'assistance sous-traités), ce qui situerait l'OMPI dans le percentile moyen de l'échantillon de référence européen (Source : Saratoga)
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> • La reconfiguration de la fonction informatique absorbera une partie du temps du personnel aux niveaux P et SG (estimation : 0,5 ETP) • Budget pour l'amélioration des aptitudes informatiques (200 000 francs suisses) à étaler sur les quatre prochaines années 	<ul style="list-style-type: none"> • Cas d'entreprise confirmés pour la sous-traitance • La reconfiguration de la fonction informatique absorbera une partie du temps du personnel aux niveaux P et SG (estimation : 0,5 ETP) • Budget pour l'amélioration des aptitudes informatiques (200 000 francs suisses) à étaler sur les quatre prochaines années 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget pour l'amélioration des aptitudes informatiques (200 000 francs suisses) à étaler sur les quatre prochaines années

	2007	2008-2009	2010-2011
Effectif	Permanent	Permanent	Permanent
Résumé	D 2	D 1	D 1
Fin de période	P 35	P 35	P 36
	➤ P élevé : 26	➤ P élevé : 26	➤ P élevé : 26
	➤ P bas : 9	➤ P bas : 9	➤ P bas : 10
	SG 11,8	SG 11,8	SG 4
	➤ SG élevé : 10,8	➤ SG élevé : 10,8	➤ SG élevé : 3
	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1	➤ SG bas : 1
	Courte durée	Courte durée	Courte durée
	SG 5	SG 5	SG
	➤ SG élevé : 2	➤ SG élevé : 2	➤ SG élevé :
	➤ SG bas : 3	➤ SG bas : 3	➤ SG bas :
	Autres 8	Autres 8	Autres
	Total : 61,8	Total : 60,8	Total : 41

Programme 28. Conférences, Service linguistique, imprimerie et archives

Objectif

Fournir des services de conférence, linguistiques, d'impression et d'archivage des documents plus efficaces et plus économiques

Brève description

86. Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, nous avons trouvé des éléments qui viennent corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail de la Division des conférences, des communications et de la gestion informatisée du courrier. Le tableau ci-après donne des informations sur l'accroissement des activités depuis 2003 :

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Appels entrants	N/D	75 000	71 059	81 600
Courrier	1 118	1 107	1 344	1 585
Réunions à Genève	52	63	65	91
Réunions en dehors de Genève	104	105	128	188
Salles de conférence : réunions avec des participants externes	614	608	599	774

87. Charge de travail. D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, nous avons trouvé des éléments qui viennent corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail du Service linguistique – Sections de traduction.

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Réunions : jours/hommes d'interprétation	N/D	1 539	1 944	2 635

88. **Charge de travail** : D'un bout à l'autre de nos interviews et de notre étude bureau par bureau, **rien n'est venu corroborer une augmentation substantielle de la charge de travail** de la Section de l'impression et de la production des publications.

89. Des **gains d'efficacité** potentiels ont été identifiés tout au long de nos interviews et de notre étude bureau par bureau :

a. S'agissant de la **Division des conférences, des communications et de la gestion informatisée du courrier**, il est possible d'obtenir de tels gains :

i. dans le domaine des communications en utilisant des méthodes fondées davantage sur l'électronique et moins sur le papier (p.ex. les invitations aux conférences);

- ii. dans le domaine de la gestion informatisée, il conviendrait d'envisager l'enregistrement, la gestion et l'archivage électroniques de documents (chaque lettre/courriel central/télécopie actuellement reçu est scanné et introduit manuellement dans le système central).

Le Service linguistique emploie en moyenne 30 traducteurs externes, embauchés chaque fois à titre individuel. Vingt fois en moyenne par an, il doit demander au Bureau du contrôleur des ressources extrabudgétaires. Ces demandes font intervenir une longue procédure administrative. **Un contrat de sous-traitance unique pourrait écourter la période de temps** consacrée à la préparation des contrats et, mieux encore, il aiderait à pallier le retard des travaux en cours souvent imputable au fait que des ressources financières ne sont pas allouées en temps voulu pour répondre à des besoins de courte durée et ce, à cause de la longue procédure administrative à suivre pour solliciter des ressources supplémentaires. La sous-traitance doit être accompagnée d'un solide mécanisme de contrôle et de gestion des risques.

Une **sous-traitance coordonnée pourrait faciliter la prestation de services dans de nouvelles langues**. Le Service linguistique nécessite de plus en plus des spécialistes du chinois et du russe. La sous-traitance offrirait la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins de traduction de courte durée.

Les procédures actuellement en vigueur au **Service linguistique** sont en général longues et manuelles. Les corrections et l'enregistrement du travail se font à la main; l'automatisation de ces procédures permettrait de réduire de deux les ETP. Une automatisation additionnelle consistant à insérer les corrections (opération qui se fait encore en partie à la main) et l'introduction de bases de données terminologiques réduiraient de deux aussi le nombre d'ETP.

90. La **sous-traitance** peut être une autre méthode d'organisation :

- a. À l'exception des services de télécommunication, la plupart des activités de la division des conférences, des communications et de la gestion informatisée du courrier peuvent être considérées comme une source potentielle de sous-traitance. L'intention serait de réduire les dépenses et les effectifs tout en améliorant le niveau de qualité des services rendus. À notre avis par exemple, rien ne justifie économiquement une unité interne de messagers/chauffeurs de 11 personnes pour une organisation de la taille de l'OMPI. La sous-traitance pourrait réduire les effectifs du programme de pas moins 41 ETP;
- b. En ce qui concerne le Service linguistique, l'OMPI combine actuellement des services de traduction internes et des services de traduction sous contrat. Nous suggérons que soit faite une évaluation de ces deux approches pour déterminer si une **section de traduction sous contrat** à part entière est la solution qui convient le mieux à l'OMPI. Dans ce cas là, nous recommanderions l'élaboration d'un cas d'entreprise détaillé;
- c. S'agissant des **services d'impression et de production des publications**, rien ne donne à penser que la charge de travail augmente mais il paraîtrait que la division de l'application des droits et des projets spéciaux n'a fait imprimer aucune publication en 2006 car elle avait un gros arriéré de travail. La question de la **sous-traitance** complète des services d'impression et de production des publications pourrait être envisagée car elle offrirait la possibilité d'économiser près de 19 ETP.

91. S'il est décidé de ne pas sous-traiter, il n'en existe pas moins une **synergie organisationnelle** entre les différentes sections qui offrent un service de traduction :
- a. Étant donné qu'il y a trois différentes sections de traduction à l'OMPI (le Service linguistique, la Section de traduction du PCT et celle du secteur des marques, des dessins et modèles industriels et des indications géographiques, nous suggérons que soit analysé le cas d'entreprise pour l'**intégration/la fusion de ces trois sections** afin d'améliorer l'efficacité et le rendement sur le plan des coûts. Bien que la traduction dans le domaine des marques soit d'une nature légèrement différente (des mots et non pas des phrases), le développement, la formation et l'accès aux bases de données terminologiques pour une section unique aboutirait à une plus grande efficacité et à une réduction de coûts;
 - b. Nous suggérons de transférer le **Groupe des télécommunications à la Division de l'informatique** (partie du service des communications). La tendance actuelle à l'Organisation a été de combiner les techniques de l'information et les activités de télécommunication en les appelant "techniques de l'information et de la communication".
92. Au total, 21 personnes ont été **absentes pour congé de maladie** pendant plus de 20 jours en 2006. Une d'entre elles a été absente une année complète. Dans l'hypothèse où cette absence est justifiée, les autres 20 personnes interviennent pour 905 jours de congé de maladie sur un total de 1473 jours dans le programme 28. Réduire ces 905 jours de 50% pourrait avoir pour résultat un gain de productivité d'environ deux postes à temps plein.
93. Sur un total de 96,9 ETP, 24 ont plus de 55 ans. Cela signifie que, dans les années à venir, nombreux sont les employés qui prendront leur **retraite**. Cela risque de rendre nécessaire la mise en place d'un système d'arrivée de nouveaux employés et de transfert de connaissances. Qui plus est, il serait bon d'établir un **plan de succession** formel.
94. Si la sous-traitance devait ne pas être l'option retenue pour la plupart des activités liées à ce programme, nous recommanderions vivement d'**accroître la sphère de direction** de manière à réduire la taille des couches de gestion.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les investissements technologiques dans la communication électronique Évaluer les investissements technologiques dans l'enregistrement et l'archivage électroniques des documents Préparer un cas d'entreprise pour internaliser ou sous-traiter tous les traducteurs et inclure les investissements technologiques à effectuer dans l'analyse coût-bénéfices Préparer un cas d'entreprise pour internaliser/sous-traiter tous les services d'imprimerie et de publication Préparer un cas d'entreprise pour intégrer le Service linguistique aux services de traduction du secteur des marques et du secteur du PCT Gérer l'absentéisme Envisager une planification de succession dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> Appliquer les techniques de communication électronique Appliquer les techniques dans le domaine de l'enregistrement et de l'archivage électroniques des documents 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre l'internalisation/la sous-traitance de tous les traducteurs sur la base d'un cas d'entreprise Sous-traiter tous les services d'imprimerie et de publication fondés sur le cas d'entreprise Sous-traiter le service des messagers-chauffeurs, le service des conférences, le service d'acheminement du courrier et les services des archives et de la gestion informatisée du courrier
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, l'OMPI aurait économisé quelque quatre ETP grâce à une utilisation électronique accrue des communications, de la gestion et de l'archivage des documents. D'ici à la fin de 2009, les congés de maladie exceptionnels de longue durée seraient réduits de 25%, ce qui accroîtrait la productivité de un ETP (s'il n'y a pas sous-traitance) 	<ul style="list-style-type: none"> Grâce aux solutions sur place, élargir la sphère de direction (-2 personnes) Grâce aux solutions sur place, d'ici à la fin de 2011, les congés de maladie de longue durée seraient réduits de 50%, ce qui accroîtrait la productivité d'un ETP additionnel Grâce aux solutions sur place et aux investissements considérables dans la technologie, l'effectif du service de traduction de la section des marques serait réduit de 14,5 ETP (voir ci-dessous)

	2007	2008-2009	2010-2011
			<ul style="list-style-type: none"> Grâce à la sous-traitance de toutes les traductions, les effectifs pourraient être réduits plus encore Si tous les emplois du service d'imprimerie sont sous-traités, les effectifs pourraient être réduits de 19 ETP <p>Si les services des messagers-chauffeurs, des conférences, de l'acheminement du courrier et de la gestion informatisée du courrier et des archives sont sous-traités, les effectifs seraient réduits d'environ 41 ETP</p>
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Cas d'entreprise confirmés pour les activités de sous-traitance suggérées 	
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent D 4 P 24,6 ➤ P élevé : 14,8 ➤ P bas : 9,8 SG 43,7 ➤ SG élevé : 35,7 ➤ SG bas : 8</p> <p>Courte durée SG 22,6 ➤ SG élevé : 1,8 ➤ SG bas : 20,8 Autres 2</p> <p>Total : 96,9</p>	<p>Permanent D 4 P 24,6 ➤ P élevé : 14,8 ➤ P bas : 9,8 SG 43,7 ➤ SG élevé : 35,7 ➤ SG bas : 8</p> <p>Courte durée SG 18,6 ➤ SG élevé : 1,8 ➤ SG bas : 16,8 Autres 2</p> <p>Total : 92,9</p>	<p><u>Scénario 1 : internalisation</u> Permanent D 2 P 24,6 ➤ P élevé : 14,8 ➤ P bas : 9,8 SG 41,7 ➤ SG élevé : 34,7 ➤ SG bas : 7</p> <p>Courte durée SG 16,6 ➤ SG élevé : 1,8 ➤ SG bas : 14,8 Autres 2</p> <p>Total : 86,9</p>

	2007	2008-2009	2010-2011
			<p>Scénario 2 : sous-traitance</p> <p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : <p>SG 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 2 ➤ SG bas : 1 <p>Courte durée</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres</p> <p>Total : 6 (+ 3 personnes transférées au Département informatique)</p>

Programme 29. Gestion des locaux

Objectif

Gérer et rationaliser les locaux de l'OMPI, en assurer le fonctionnement de façon efficace et économique et garantir, dans toute la mesure du possible, la sécurité de l'ensemble du personnel de l'OMPI, des visiteurs se rendant dans les bâtiments de l'OMPI et des délégués participant aux réunions de l'Organisation

Brève description

1. À ce stade, une équipe de 14 personnes (service de gestion des locaux) se charge de l'entretien des locaux. Comme dans le cas de la sous-traitance possible de la nouvelle construction, il serait bon d'envisager celle de la gestion des locaux. Nous ne conseillons cependant pas à l'OMPI d'envisager cette option aussi longtemps que le nouveau bâtiment n'est pas occupé et ne fonctionne pas. Nous nous attendons à ce que la charge de travail de l'équipe puisse augmenter durant le déménagement même si ce n'est pas elle qui sera chargée des opérations. Une fois achevé le déménagement, la sous-traitance des activités de cette équipe pourrait être une option viable.
2. La Division des bâtiments est chargée de l'entretien des installations techniques, des petites réparations (400 par an), de six à sept grands projets d'installations techniques (c'est-à-dire plus de 100 000 francs suisses) et de 20 à 30 ouvrages importants par an (entre 10 000 et 100 000 francs suisses). En 2006, il y a eu 840 opérations de déménagement internes contre 500 en 2005. À cause de procédures d'achat plus complexes, la gestion des locaux à louer, celle des contrats de jardinage et de nettoyage et celle des assurances absorbent de plus en plus de temps. Le personnel de la Division des bâtiments passe une grande partie de son temps à suivre les procédures administratives, à hauteur parfois même de 40%.
3. Pour se conformer aux normes **H-MOSS (normes minimales de sécurité opérationnelle au siège)**, l'OMPI devrait normalement investir une somme considérable dans la sécurité. Il est prévu que l'effectif chargé de la sécurité augmentera de sept personnes l'année prochaine. Le Service de coordination de la sûreté et de la sécurité a l'intention d'utiliser des consultants spécialisés pour faire une évaluation des systèmes de contrôle de l'OMPI et des consultants externes concevront une salle des opérations. Il se chargera ensuite lui-même de mettre en œuvre et d'installer à la fin de 2007 le système et cette salle. L'équipe envisagée du service de coordination se compose de 14 ETP, dont les postes suivants :
 - a. 3 postes P (chef, administrateur principal à la sécurité, administrateur à la sécurité P3);
 - b. 1 poste P2/G7 (administration, planification et budget);
 - c. 10 postes SG :
 - i. appui administratif et stationnement;
 - ii. deux réceptionnistes;
 - iii. gestion des risques, enquêtes, balayage;
 - iv. gardes, procédures opérationnelles standard;

- v. autorisations des services de sécurité conférences/personnalités de marque/formation;
- vi. accès, sécurité, badges, verrous;
- vii. interventions en cas d'urgence, lutte contre le feu, service médical;
- viii. salle des opérations;
- ix. supervision des gardes sous contrat.

Nous contestons la nécessité d'avoir à l'OMPI une équipe interne d'environ 14 personnes pour garantir la sécurité. Nous recommandons que soit envisagée la sous-traitance de cette activité plutôt que de recruter un effectif supplémentaire de sept personnes. Au lieu de faire l'objet d'un contrat de sous-traitance, les trois personnes chargées de la sécurité des techniques de l'information et de la communication pourraient être transférées au Département informatique.

4. Onze des employés affectés à ce programme ont 55 ans ou plus, ce qui signifie que plusieurs personnes partiront à la **retraite** dans les années à venir. Cela risque de créer la nécessité de mettre en place un système d'arrivée de nouveaux employés et de transfert de connaissances parallèlement aux options d'internalisation ou de sous-traitance.
5. Trois personnes ont été l'année dernière, pour des raisons de maladie, absentes 20 jours ou plus. L'une d'elles l'a été une année complète. Dans l'hypothèse où cette **absence pour congé de maladie d'un an** est justifiée, les gains de productivité auxquels pourrait donner lieu une gestion dynamique des absences pour congé de maladie seront dans le cas de ce programme limités.
6. La structure de gestion de la Division des bâtiments et du Service de coordination de la sûreté et de la sécurité est plutôt lourde puisqu'elle repose sur un total de 35,5 ETP. La division comprend un chef de division, un chef de la Section de la gestion des locaux et un chef de la Section des ressources matérielles et structurelles. Nous suggérons de simplifier cette structure et de la ramener à une personne.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Préparer un cas d'entreprise pour sous-traiter à compter de 2010 la section de la gestion des locaux Préparer un cas d'entreprise pour sous-traiter à compter de 2010 l'équipe chargée de la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-traiter la gestion des locaux d'ici à la fin de 2009 Sous-traiter l'équipe chargée de la sécurité d'ici à 2009 (ou plutôt si possible) Transférer le personnel chargé de la sécurité informatique à l'équipe informatique Ramener l'effectif de l'équipe de gestion de trois ETP à un maximum de deux 	
Résultats escomptés		<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2009, l'OMPI aurait une équipe de gestion réduite, économisant ainsi un ETP D'ici au début de 2008, un ETP (plus de 65 ans) prendra sa retraite. 	<ul style="list-style-type: none"> Début 2010, l'OMPI aurait économisé 27,5 ETP si les sections chargées de la gestion des locaux et de la sécurité devaient être sous-traitées. Une équipe de trois ETP resterait à l'OMPI (un pour gérer le fournisseur externe sur place, un pour gérer le fournisseur externe des services de sécurité et un assistant administratif)
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Cas d'entreprise confirmés pour les activités d'externalisation suggérées 	
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent D 2 P 11 ➤ P élevé : 6 ➤ P bas : 5 SG 16,4 ➤ SG élevé : 13,4 ➤ SG bas : 3</p> <p>Courte durée SG 5,3 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 4,3 Autres 0,8</p> <p>Total : 35,5</p>	<p>Permanent D 1 P 10 ➤ P élevé : 5 ➤ P bas : 5 SG 16,4 ➤ SG élevé : 13,4 ➤ SG bas : 3</p> <p>Courte durée SG 5,3 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas : 4,3 Autres 0,8</p> <p>Total : 33,5</p>	<p>Permanent D P 2 ➤ P élevé : 2 ➤ P bas : SG 1 ➤ SG élevé : 1 ➤ SG bas :</p> <p>Courte durée SG ➤ SG élevé : ➤ SG bas : Autres</p> <p>Total : 3</p>

Programme 30. Achats et voyages

Objectif

Offrir des services de voyages et d'achats plus économiques et plus efficaces

Brève description

1. La **Division des achats et des contrats** a entrepris un programme d'amélioration visant à établir en matière d'achats des principes et pratiques modèles propres à desservir tous les départements et directeurs de programmes de l'OMPI. L'accent a été mis dans un premier temps sur la conformité avec les procédures, la transparence et l'efficacité. De nouvelles règles d'achat ont été publiées pour resserrer les contrôles et la gestion des achats.
2. La charge de travail de la division peut être évaluée en fonction de trois grands domaines d'activité :
 - Achats – c'est-à-dire le nombre des commandes d'achat internes et externes :
 - Dans l'ensemble, le nombre de ces commandes est demeuré relativement stable au cours des quatre dernières années et leur valeur totale est tombée de 63,5 millions de francs suisses en 2004 à 39 millions en 2006.
 - Contrats – c'est-à-dire le nombre des demandes de devis, des invitations à soumissionner et des dossiers présentés au Comité d'examen des contrats :
 - Les chiffres sont relativement constants pour les invitations à soumissionner et les demandes de devis.
 - Le nombre des dossiers présenté chaque année au comité d'examen des contrats a varié pour passer par exemple de 26 et 29 (en 2004 et 2005 respectivement) à 49 en 2006. Il était de 41 et 42 en 2002 et 2003.
 - Expéditions, déménagements et privilèges – où la charge de travail est en hausse.
 - Secrétariat comme par exemple les dédouanements et les exemptions de la TVA – où la charge de travail en 2006 a été inférieure à celle des années précédentes mais, dans le temps, elle peut varier.
3. La division travaille à des initiatives qui auront entre autres choses un impact sur les besoins en ressources humaines, notamment les suivantes :
 - La décision d'encourager une planification à plus long terme des achats contribuera à éliminer les périodes de pointe et facilitera la gestion des ressources de la division.
 - Des techniques de l'information peuvent être utilisées pour remplacer des systèmes sur papier, en particulier pour fournir une base de données électronique des activités d'achat annuelles en vue de faciliter la planification, l'évaluation, les audits internes et les rapports statistiques. Si le personnel doté des compétences appropriées était en poste, l'Organisation pourrait économiser deux postes SG une fois mis en œuvre et utilisés les nouveaux systèmes.

- Des gains d'efficacité pourraient également découler des possibilités qui sont envisagées de se livrer à des activités d'achat en commun avec les services d'achat des autres organisations du système des Nations Unies dans le cadre du groupe de travail interinstitutions sur les achats et du service commun d'achats des Nations Unies basé à Genève.

Nous avons également débattu des questions suivantes :

- La sous-traitance possible des activités de l'économat qui pourraient être confiées, sans guère ou pas de coût, à une entreprise de papeterie et de fournitures de bureau. Toutefois, il est peu probable que les deux agents des services généraux soient redéployés.
 - Pourquoi a-t-il été demandé au contrôleur d'approuver des dépenses?
 - Était-il possible d'accroître le niveau des pouvoirs délégués avant l'intervention du comité d'examen des contrats? À l'heure actuelle, ce comité se réunit pour examiner tous les contrats d'une valeur supérieure à 100 000 francs suisses.
4. Dans le cas des **voyages**, la mise en œuvre du nouveau système électronique d'autorisation de voyage, qui a vu le jour en 2007, devrait améliorer le traitement des demandes d'autorisation de voyage durant l'exercice biennal 2008-2009. Les procédures administratives de demande de visa ainsi que les outils de rapports statistiques sur les demandes d'autorisation de voyage et de visa sont au nombre de ceux qui peuvent être encore améliorés et automatisés.

Actions recommandées et résultats

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un cas d'entreprise pour la sous-traitance des activités d'économat Identifier les possibilités d'action et les besoins technologiques liés à la planification proposée des ressources d'entreprise Les améliorations devraient inclure une plus grande délégation de pouvoirs au chef de la Division des achats et des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-traiter les activités d'économat – libérer deux agents des services généraux Se préparer à la mise en œuvre de la planification des ressources d'entreprise et au déploiement de procédures totalement reconfigurées – qui prendront effet en 2010-2011. Confirmer le personnel de la division des achats et des voyages qui sera "excédentaire" après la mise en place d'une nouvelle structure, de nouveaux rôles et procédures et de nouvelles techniques Entreprendre le programme de déplacement Mobiliser de nouvelles ressources pour occuper des rôles clés vacants 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir le cas d'entreprise pour : <ul style="list-style-type: none"> les services en commun une sous-traitance additionnelle
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Décision sur l'avenir de l'économat – pour exécution en 2008-2009 L'élimination programmée des étapes d'approbation inutiles des procédures clés accélérera les actions et réduira la charge de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Redéploiement ou licenciement de deux employés G après l'adoption du nouveau système d'horaire de travail variable Une délégation accrue de pouvoirs aura pour résultat des gains d'efficacité L'hypothèse est que deux employés et un consultant pourraient être libérés durant cet exercice biennal et les autres lors de la phase de redéploiement et/ou de licenciement suivante en 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici à la fin de 2011, la technologie de la planification des ressources d'entreprise devrait être pleinement opérationnelle, ce qui donnera lieu à des gains d'efficacité Le personnel appelé à quitter l'OMPI aurait dû avoir été identifié Recrutement de nouveaux employés et nouveaux employés en poste
Option organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Envisager la délégation de pouvoirs par le contrôleur au chef de division 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de nouvelles procédures et techniques Envisager la méthode des services en commun pour "arrière-guichet" dans une division de l'administration 	

	2007	2008-2009	2010-2011
Conditions et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> Travaux additionnels à faire pour élaborer et reconfigurer les procédures, les améliorer et fournir un appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> Une évolution additionnelle dépend de la disponibilité de techniques d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun nouvel élément à prendre en considération pour ce qui est du Plan d'action pour le développement
Effectif Résumé Fin de période	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 3 <p>SG 14</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 8 ➤ SG bas : 6 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres 2,8</p> <p>Total : 24,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 3 <p>SG 12</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 7 ➤ SG bas : 5 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres 1,8</p> <p>Total : 21,8</p>	<p>Permanent</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ P élevé : 4 ➤ P bas : 3 <p>SG 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : 5 ➤ SG bas : 4 <p>Courte durée</p> <p>P</p> <p>SG</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SG élevé : ➤ SG bas : <p>Autres 1</p> <p>Total : 18</p>

Programme 31. Nouvelle construction

Objectif

Achever la nouvelle construction dans les délais (début 2008) et dans les limites budgétaires

Actions recommandées et résultats

Ce programme est géré par une entreprise générale qui supervise les travaux et administre les contrats sur la base d'un consultant de "pilotage" engagé par l'OMPI. Nous ne voyons aucune raison d'apporter des modifications à ces arrangements.

	2007	2008-2009	2010-2011
Actions			
Résultats escomptés			
Option organisationnelle			
Conditions et commentaires		<ul style="list-style-type: none"> Bien qu'elle ait été prévue pour le début de 2008, la nouvelle construction ne sera pas terminée dans les délais. L'OMPI pourrait envisager d'inscrire au budget 2008-2009 les services d'un consultant pour une période donnée. 	
Effectif Résumé Fin de période	Permanent D P SG Courte durée SG Autres 1 Total : 1	Permanent D P SG Courte durée SG Autres 1 Total : 1	Permanent D P SG Courte durée SG Autres Total :