

## ANNEXE V

### STRATEGIE DE L'OMPI EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

– AVANT-PROJET –

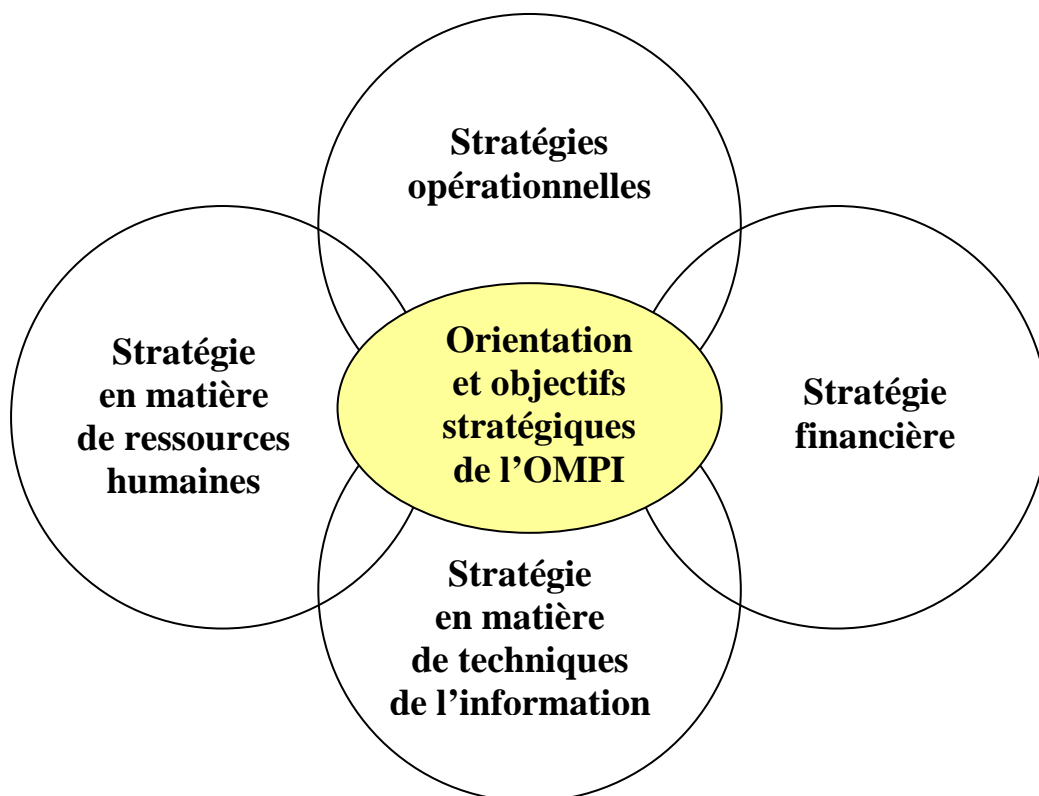
#### Table des matières

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
<b>II.</b>	<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES.....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>4</b>
<b>IV.</b>	<b>FACTEURS EXTERNES ET INTERNES.....</b>	<b>5</b>
	FACTEURS EXTERNES .....	5
	FACTEURS INTERNES .....	6
<b>V.</b>	<b>MANDAT .....</b>	<b>6</b>
<b>VI.</b>	<b>ÉLÉMENTS DÉTERMINANTS.....</b>	<b>6</b>
	ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL AXÉS SUR DES OBJECTIFS .....	7
	SYSTÈME INTÉGRÉ DE SUIVI DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL .....	8
	ADÉQUATION OPTIMALE DES EFFECTIFS AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'OMPI.....	9
	ARRANGEMENTS CONTRACTUELS SOUPLES .....	9
	MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT ET FAVORABLE.....	10
<b>VII.</b>	<b>ÉLÉMENTS PORTEURS .....</b>	<b>10</b>
	CADRE INSTITUTIONNEL APPROPRIÉ .....	11
	BONNE COMPRÉHENSION DE LA SITUATION ACTUELLE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES.....	11
	PLANIFICATION, SUIVI ET ÉVALUATION DÉTAILLÉS DES RESSOURCES HUMAINES .....	12
	CADRE D'EMPLOI APPROPRIÉ.....	12
	GESTION EFFICACE ET RATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES .....	13
	SYSTÈMES INFORMATIQUES INTÉGRÉS ET COMPLETS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	13
<b>VIII.</b>	<b>PERSPECTIVES .....</b>	<b>14</b>

## I. INTRODUCTION

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

2. La stratégie en matière de ressources humaines ne doit pas être prise en considération séparément, mais doit être constamment intégrée aux autres stratégies de l'Organisation, dans le cadre de l'orientation et des objectifs stratégiques globaux de l'OMPI. La stratégie financière, la stratégie en matière de techniques de l'information, ainsi que les stratégies opérationnelles mises en œuvre au sein des différents secteurs de l'OMPI se recoupent obligatoirement, et leurs articulations doivent être déterminées et prises en compte afin que la coordination nécessaire préside à leur mise en œuvre pour servir les objectifs stratégiques prioritaires du Bureau international.



## II. INFORMATIONS GENERALES

3. En janvier 1997, le personnel<sup>1</sup> de l'OMPI comptait 759 personnes. En juin 2003, le niveau total des effectifs était passé à 1417. Cette hausse significative s'expliquait par l'accroissement du nombre d'activités nouvelles, en particulier dans les domaines de la coopération pour le développement et des techniques de l'information, et par l'expansion rapide des activités d'enregistrement dans le système du PCT.

4. En 2003, l'Organisation a été confrontée à des restrictions budgétaires, au moment où le système du PCT enregistrait un ralentissement de sa croissance. Afin de faire face à cette situation, un certain nombre de mesures de maîtrise des dépenses ont été prises, dont un moratoire sur le recrutement et la priorité donnée aux transferts de personnel en interne pour répondre à la demande en ressources humaines. À la suite de la mise en œuvre de ces mesures, le nombre total de membres du personnel s'élevait à 1256 (891 fonctionnaires et 365 agents temporaires) à la fin du mois de juin 2006, soit une réduction de 11% par rapport au niveau record de juin 2003.

5. Dans l'ensemble, l'Organisation dispose de nombreux atouts dans le domaine des ressources humaines. Les conditions de travail attractives qu'elle offre ont facilité le recrutement de candidats compétents et expérimentés et ont largement contribué à les fidéliser. La durée moyenne de service des fonctionnaires actuellement en poste est de dix ans environ. Pour ce qui est de la représentation équilibrée des hommes et des femmes et de la diversité géographique, quelque 42% des postes des catégories professionnelle et supérieures sont occupés par des femmes et 94 nationalités sont représentées dans le personnel.

6. Toutefois, l'évaluation interne des pratiques de l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines au cours des dix dernières années a mis en évidence un certain nombre de domaines où il est nécessaire d'apporter des améliorations afin que l'Organisation puisse relever de nouveaux défis. Par exemple, la moyenne d'âge du personnel étant de 46 ans, 25% des effectifs devraient prendre leur retraite au cours des dix prochaines années. Il conviendra donc de mettre en place une planification officielle de la relève et des carrières et de procéder à un recrutement ciblé.

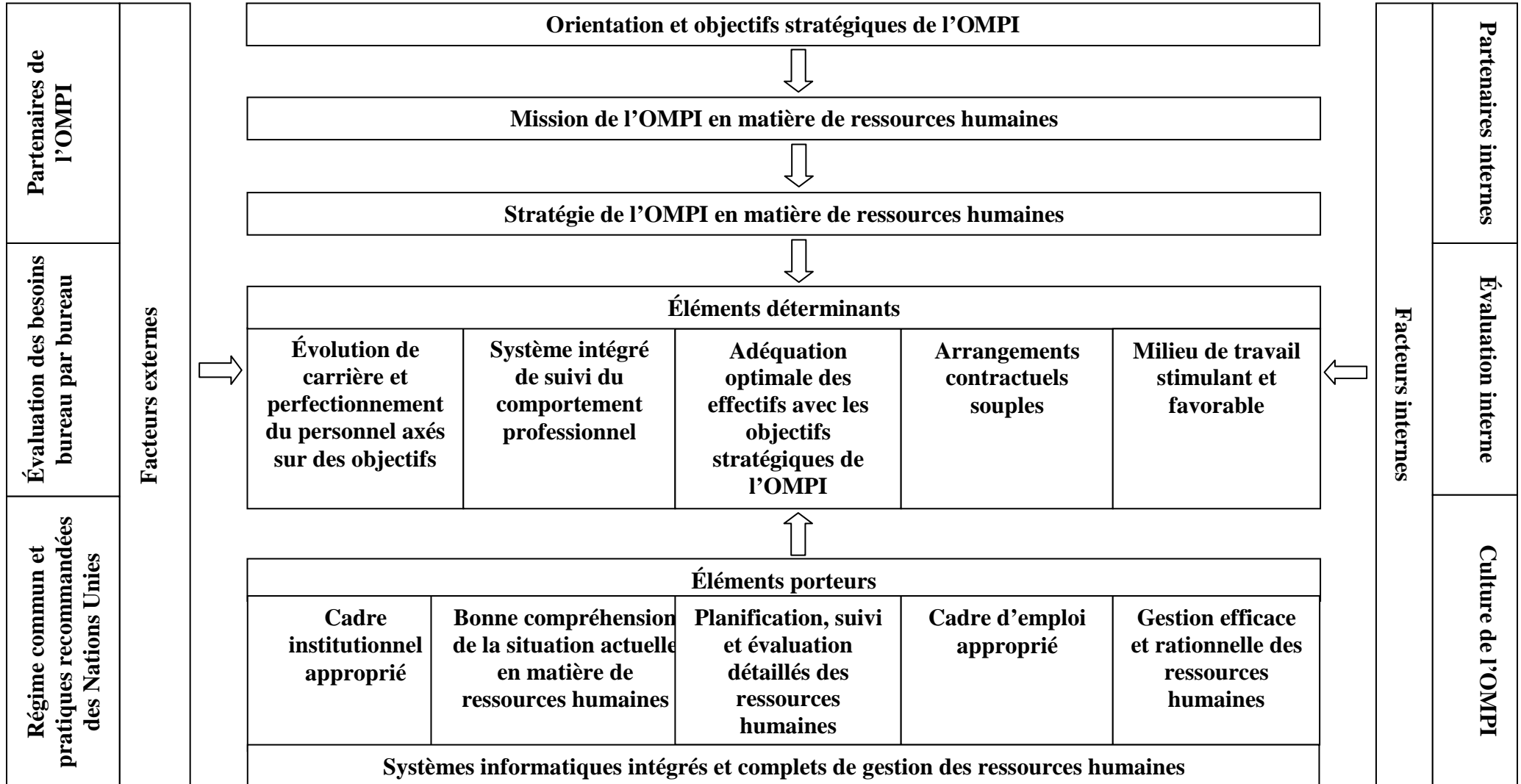
7. Face à l'élargissement des objectifs de l'Organisation et à l'augmentation correspondante du volume d'activités dans un délai relativement court, on a surtout utilisé le recrutement de préférence aux autres instruments de gestion du personnel. L'OMPI est à présent entrée dans une phase de rééquilibrage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

8. Le présent document est essentiellement axé sur le mandat de l'Organisation, ses domaines d'action et les éléments, déterminants ou porteurs, de la stratégie adoptée pour une période de cinq ans comprise entre 2007 et 2011, couvrant le reste de l'exercice biennal 2006-2007, ainsi que les exercices suivants, à savoir 2008-2009 et 2010-2011.

---

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

III. VUE D'ENSEMBLE DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES



#### IV. FACTEURS EXTERNES ET INTERNES

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

##### Facteurs externes

###### *Évaluation bureau par bureau*

10. Outre sa propre évaluation interne, l'OMPI prévoit de charger une entreprise extérieure de procéder, à l'échelon de l'Organisation, à une évaluation bureau par bureau des besoins en ressources humaines, conformément à la proposition du Corps commun d'inspection (CCI) qui a établi en février 2005 un rapport intitulé "Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI". Les résultats de cette évaluation, ainsi que les recommandations formulées, qui devraient être disponibles au cours de 2007, permettront de disposer d'une évaluation extérieure de la situation actuelle en matière de ressources humaines, sur la base de laquelle la stratégie dans ce domaine pourra être affinée et un plan de mise en œuvre élaboré (voir les paragraphes 2 à 10 du présent document).

###### *Partenaires extérieurs*

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

###### *Régime commun et pratiques recommandées des Nations Unies*

12. En sa qualité d'institution spécialisée des Nations Unies, l'OMPI applique le régime commun de traitements et d'allocations des Nations Unies. Elle est donc tenue de s'adapter aux décisions et recommandations applicables à l'ensemble du système formulées par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ces décisions et recommandations, qui font partie du cadre d'emploi aux fins de la gestion des ressources humaines, sont soumises au Comité de coordination de l'OMPI qui doit officiellement les approuver ou en prendre acte. En 2001, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a lancé une procédure de révision du système des traitements et indemnités applicable au sein du régime commun des Nations Unies, dont les résultats pourraient avoir une grande incidence sur les conditions de travail et la rémunération des fonctionnaires de l'OMPI au cours des prochaines années.

---

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

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

#### Facteurs internes

14. Les attentes et exigences des partenaires internes doivent aussi être prises en considération dans le cadre d'une stratégie en matière de ressources humaines. On entend par partenaires internes la direction, les fonctionnaires, le Conseil du personnel, etc. Leur engagement en faveur du développement de l'Organisation dans son ensemble est essentiel à la réalisation de la mission confiée à l'OMPI. Cet aspect est particulièrement important lorsque des changements éventuels ne sont pas nécessairement considérés comme une amélioration des conditions de travail. Par exemple, la révision vers plus de modération des pratiques antérieures en matière de promotion pourrait saper temporairement le moral des fonctionnaires. Une bonne compréhension de la culture institutionnelle dans un processus évolutif est essentielle à la réussite de la stratégie en matière de ressources humaines.

#### V. MANDAT

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

16. Le DGRH inscrira son action dans le cadre d'un partenariat stratégique et opérationnel avec l'ensemble des secteurs de l'OMPI, afin de faire en sorte que l'Organisation dispose du capital en ressources humaines nécessaire à la réalisation de ses stratégies fondamentales, ce qui lui permettra de remplir pleinement son mandat.

#### VI. ELEMENTS DETERMINANTS

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

18. Les éléments essentiels et les principaux objectifs de la stratégie en matière de ressources humaines sont les suivants :

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

#### Évolution de carrière et perfectionnement du personnel axés sur des objectifs

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

20. En outre, si le recrutement est encore nécessaire afin de pallier certaines insuffisances en matière de compétences, il est nécessaire, en vue d'attirer et de retenir des candidats, de mettre l'accent sur les éléments non financiers des conditions d'emploi, tels que l'évolution de carrière, compte tenu des limites posées par le régime commun des Nations Unies à l'offre de salaires compétitifs dans une organisation où nombre de candidats à l'embauche escomptent des salaires comparables à ceux offerts dans le secteur privé.

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

- organisation d'activités de formation ciblées en vue d'améliorer la qualité du travail, notamment dans les domaines de la communication, des techniques de l'information et des langues; et priorité donnée aux aptitudes en matière de direction et de gestion;
- recensement des réservoirs de compétences, création de filières professionnelles et établissement de nouveaux profils de carrière;
- planification de la relève afin de veiller, notamment, à la transmission du savoir institutionnel;

- création de programmes de rotation, en particulier au niveau de la direction, en vue de favoriser une meilleure connaissance des activités menées dans les différents secteurs de l'OMPI et de faciliter la collaboration entre les divers départements au sein de l'Organisation;
- renforcement des programmes d'échange de personnel avec les partenaires extérieurs (par exemple, les offices de propriété intellectuelle) et encouragement de la mobilité dans le cadre de l'Accord sur la mobilité entre organisations du système des Nations Unies afin d'enrichir l'expérience et les compétences du personnel;
- allocations futures de temps, de crédits et de ressources humaines reflétant l'engagement en faveur du perfectionnement du personnel.

#### Système intégré de suivi du comportement professionnel

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

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

- élaboration d'un système perfectionné de gestion et de renforcement de la qualité du travail qui constituerait un précieux outil de gestion destiné à :
  - fournir des informations fiables sur la qualité du travail et les compétences des fonctionnaires, ce qui permettrait de centrer sur un objectif précis leur évolution de carrière et leur perfectionnement, et d'utiliser les ressources humaines de manière optimale;
  - mettre en adéquation les résultats individuels avec les objectifs stratégiques de l'Organisation (énoncés dans le programme et budget approuvé pour l'exercice biennal 2006-2007) en inscrivant ces derniers dans le programme de travail de chaque unité de l'Organisation, puis dans les objectifs assignés ou résultats attendus de chaque fonctionnaire;
  - encourager le dialogue entre les chefs de programme et leur personnel en vue de confirmer ou de redresser les résultats de façon régulière, et de limiter les conflits éventuels découlant d'une communication mauvaise ou insuffisante;
  - établir un lien entre les résultats individuels et des incidences concrètes sur le plan de la reconnaissance du mérite, telles que la poursuite de la formation ou l'évolution de la carrière;
- détermination et mise en place d'un système d'avantages financiers ou non monétaires aux fins de la reconnaissance de mérites exceptionnels.



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

22. Le vieillissement progressif du personnel, associé à la promotion comme principal mécanisme de récompense, a débouché sur un nombre pléthorique de fonctionnaires aux grades supérieurs de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des services généraux et la pratique consistant à transférer un fonctionnaire avec son poste a créé une certaine inadéquation des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'OMPI tels qu'ils sont énoncés dans le programme et budget. De plus, le type de contrat ne correspond pas toujours bien à la nature fondamentale et durable des tâches accomplies par le personnel, à tel point que 50% des membres actuels des services généraux qui sont titulaires de contrats de courte durée travaillent de façon ininterrompue depuis plus de cinq ans à l'OMPI. Dans ce contexte, la détermination à mettre en adéquation les ressources de l'OMPI et les besoins actuels et futurs de l'Organisation pour remplir sa mission revêt une importance d'autant plus grande.

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

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

Arrangements contractuels souples

23. L'OMPI est attachée aux intérêts du personnel en ce qui concerne les conditions d'emploi, mais elle veille aussi à s'accorder la souplesse contractuelle et financière nécessaire pour obtenir les meilleurs résultats. Outre les compétences qu'elle acquiert par le recrutement et la formation, il lui faut trouver de nouveaux moyens d'accroître son capital d'expertise pour jouer un rôle moteur dans le développement de la propriété intellectuelle; elle pourrait par

exemple partager le financement de ressources humaines avec des entités externes spécialisées dans la propriété intellectuelle, ou poursuivre l'élaboration d'un réseau international d'experts.

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

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

#### Milieu de travail stimulant et favorable

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

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

- ajustement des prestations et avantages accordés aux membres du personnel qui sont titulaires de différents types de contrat afin d'offrir des conditions de travail similaires aux agents temporaires employés sur le long terme et aux fonctionnaires;
- adoption de nouvelles mesures de nature à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée grâce à l'aménagement du temps de travail, telles que le congé spécial sans traitement, ou plus de souplesse dans les dispositions régissant le temps partiel et les horaires de travail;
- engagement à offrir un milieu de travail stable, sûr et sain;
- fourniture en interne de services de conseil au personnel;
- renforcement des mécanismes internes de gestion des conflits tels que l'administration de la justice et le Bureau du médiateur.

#### VII. ELEMENTS PORTEURS

25. La mise en œuvre réussie des "éléments déterminants" précités de la stratégie dépend de l'élaboration et de la mise en place d'un certain nombre d'"éléments porteurs".

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

- promouvoir davantage la compréhension de l'orientation et des objectifs stratégiques de l'OMPI à tous les niveaux de l'Organisation;

- renforcer la capacité d'adaptation de l'OMPI en favorisant la confiance entre la direction et le personnel par une participation active des fonctionnaires aux procédures de changement, grâce à de bonnes voies de communication pour lutter contre la résistance et le refus;
- promouvoir les partenariats intersectoriels pour tirer profit de synergies;
- mettre en adéquation avec les priorités de l'OMPI les structures de l'Organisation et, partant, les différents programmes;
- recentrer la valorisation des compétences sur l'aptitude à gérer et à diriger, venant supplanter en tant que priorité l'acquisition des nouvelles techniques et des connaissances en informatique qui ont été nécessaires pour répondre à une demande de services en rapide expansion;
- encourager plus largement l'obligation de rendre compte et la responsabilité du travail accompli grâce à une délégation progressive de pouvoir aux responsables aux différents niveaux;
- simplifier, et automatiser le cas échéant, le déroulement du travail au sein de l'Organisation et alléger la procédure d'approbation pour les opérations internes essentielles;
- poursuivre l'instauration d'un cadre d'emploi approprié qui applique les normes du régime commun des Nations Unies tout en prenant en considération la dynamique de la communauté de la propriété intellectuelle;
- mieux comprendre la situation actuelle en matière de ressources humaines au sein de l'OMPI et planifier, gérer et évaluer les effectifs de façon détaillée;
- charger le DGRH, qui peut anticiper les évolutions nécessaires au sein de l'Organisation dans ce domaine, de gérer activement et efficacement les effectifs;
- introduire un système informatique intégré et complet de gestion des ressources humaines.

#### Cadre institutionnel approprié

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

#### Bonne compréhension de la situation actuelle en matière de ressources humaines

28. La direction doit avoir une vision globale des compétences des membres du personnel en place ainsi que des tâches spécifiques, des structures et des compétences associées nécessaires pour atteindre les objectifs de l'Organisation, afin d'être en mesure d'évaluer et de combler l'écart entre la situation réelle et les conditions souhaitées pour atteindre ces objectifs.

29. L'analyse de la situation actuelle en matière de ressources humaines de l'Organisation, réalisée par le DGRH lui-même, ajoutée aux résultats de l'évaluation des besoins bureau par bureau, fournira à l'OMPI les éléments suivants :

- une évaluation de la situation actuelle en matière de ressources humaines à l'OMPI (y compris la composition des effectifs, les tâches spécifiques et les postes, les compétences des membres du personnel, les grades et les types de contrat), des ressources financières, de la structure et des procédures internes essentielles, compte tenu des objectifs stratégiques de l'Organisation tels qu'ils sont énoncés dans le programme et budget approuvé pour 2006-2007;
- les décalages constatés;
- les possibilités détectées d'améliorer ou de mieux adapter la structure de l'Organisation et de simplifier les procédures internes.

#### Planification, suivi et évaluation détaillés des ressources humaines

30. Afin de permettre à l'OMPI d'utiliser ses effectifs de façon optimale dans l'avenir, une entreprise extérieure fournira un plan relatif aux ressources humaines dans le cadre de l'évaluation des besoins bureau par bureau. Ce plan comprendra au moins deux scénarios de planification stratégique : l'un s'appuiera sur une estimation tablant sur la croissance de la demande concernant les services fournis par l'OMPI, l'autre sur une estimation prudente de cette demande. Sur la base des conclusions et des recommandations figurant dans l'évaluation des besoins bureau par bureau, l'OMPI proposera aux États membres des solutions pour combler les écarts et en estimera les incidences financières.

31. Lors de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, les activités de gestion dans ce domaine seront régulièrement suivies et évaluées afin d'en déterminer l'efficacité, de repérer rapidement les difficultés éventuelles et d'agir vite si le résultat obtenu ne répond pas aux attentes.

#### Cadre d'emploi approprié

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

33. Les éléments ci-après font partie du cadre juridique de l'OMPI concernant les ressources humaines :

- la Convention instituant l'OMPI;
- le Statut du personnel de l'OMPI;
- le Règlement du personnel de l'OMPI;

- les ordres de service de l'OMPI concernant les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines et les accords de siège avec les pays d'accueil (Suisse, États-Unis d'Amérique, Belgique, Singapour et Japon).

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

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

#### Gestion efficace et rationnelle des ressources humaines

36. La gestion réussie des ressources humaines repose sur un département des ressources humaines efficace et performant. Bien que, dans une large mesure, le DGRH de l'OMPI fonctionne bien, en particulier en ce qui concerne les tâches administratives, les défis à relever ci-après ont été identifiés :

- le DGRH doit anticiper les changements et dessiner l'avenir de façon volontariste conformément aux objectifs stratégiques généraux de l'OMPI;
- l'accent devrait être mis davantage sur la planification des effectifs;
- il y aurait besoin de développer davantage la polyvalence et d'adopter une approche plus axée sur les services;
- les procédures internes en matière de ressources humaines devraient être simplifiées et davantage automatisées.

37. Afin de relever ces défis, une réorganisation a été entreprise au sein du DGRH : les tâches et les responsabilités actuelles, les activités et les procédures internes sont en cours d'examen.

#### Systèmes informatiques intégrés et complets de gestion des ressources humaines

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

39. Le DGRH fonctionne aujourd'hui avec deux systèmes informatiques qui sont eux-mêmes fragmentés : SIGAGIP, qui gère les contrats et les traitements, et HRAccess, qui est utilisé pour le recrutement. Les informations importantes intéressant le DGRH telles que

le classement des emplois, le perfectionnement et la formation du personnel et les profils des membres du personnel, notamment, ne sont pas stockées dans un système de base de données organisé. Fait important, il n'existe que l'interface minimale nécessaire entre le système SIGAGIP et le système de contrôle financier et budgétaire intégré, AIMS, ce qui limite l'aptitude du DGRH à prendre des dispositions à l'avance et à entamer des préparatifs au niveau de l'Organisation.

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

41. Afin de remédier à cette situation, l'objectif est de disposer d'un système informatique intégré au niveau du département fonctionnant sur une plate-forme unique et en liaison avec d'autres services d'appui administratif, plus particulièrement le Bureau du contrôleur et le Département des finances, qui prendrait en charge tous les aspects routiniers des tâches relatives aux ressources humaines au sein du département, simplifierait les opérations (réduisant de ce fait la charge de travail) et offrirait une base consolidée unique pour le recueil des données.

42. En ce qui concerne l'avenir, l'un des premiers et des plus importants avantages d'un tel système serait l'aptitude, que le DGRH n'a pas encore acquise, à fournir les informations rapides et précises dont les dirigeants et les États membres ont besoin pour prendre des décisions essentielles, faire des prévisions et s'adapter aux nouveaux besoins dictés par l'évolution de l'Organisation, notamment ceux qui pourraient ressortir de l'évaluation des besoins bureau par bureau.

## VIII. PERSPECTIVES

43. Sur la base de la stratégie définitive en matière de ressources humaines, un plan d'exécution sera établi pour exposer les étapes des futurs changements, la méthode choisie, les délais impartis, les ressources humaines et financières allouées et les résultats escomptés. Comme tout changement, la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines comportera des risques, tels que des incertitudes concernant les coûts d'exécution, des éléments porteurs qui ne produiraient pas les effets escomptés, des facteurs imprévus et la résistance du personnel. Ces risques doivent être définis, évalués, étroitement surveillés et pris en considération le cas échéant au cours de toutes les phases de mise en œuvre de la stratégie.

44. Le rôle et l'implication du personnel sont des facteurs importants du succès de toutes les activités menées dans le domaine des ressources humaines, mais ils sont particulièrement importants pour la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines qui se traduira par des évolutions et des changements. Une communication ouverte, continue et dans les deux sens avec le personnel est essentielle pour surmonter les inquiétudes naturelles qui pourraient surgir dans ces circonstances.

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

[Fin de l'annexe V et du document]