JIU/REP/2014/2

EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI)

Rapport établi par

Gennady Tarasov

Jorge Flores Callejas

Corps commun d'inspection

Genève 2014

Nations Unies

JIU/REP/2014/2

EXAMEN DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI)

Rapport établi par

Gennady Tarasov

Jorge Flores Callejas

Corps commun d'inspection

Genève 2014

Nations Unies

RÉSUMÉ

Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)

JIU/REP/2014/2

Le présent examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) fait partie d'une série d'examens des organisations participantes réalisés par le Corps commun d'inspection (CCI). Ce premier examen complet de l'OMPI montre l'évolution significative et les améliorations concrètes apportées ces dernières années dans un certain nombre de domaines de la gestion et de l'administration.

Tout au long de cet examen, les inspecteurs ont tenu compte du fait que l'OMPI, en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies depuis 1974, joue un rôle important dans son domaine de compétence. Elle est reconnue comme étant une organisation hautement technique, qui est essentiellement financée par des recettes autogénérées et fonctionne dans un environnement international compétitif.

Les inspecteurs ont formulé 10 recommandations formelles : une d'entre elles est adressée à l'Assemblée générale de l'OMPI; une autre au Comité de coordination; et huit au Directeur général, en sa qualité de premier fonctionnaire de l'Organisation. Ces recommandations formelles sont complétées par plusieurs recommandations non contraignantes, qui sont des suggestions supplémentaires visant à renforcer le cadre de gestions et les pratiques connexes à l'OMPI, par rapport aux normes et aux pratiques recommandées du système des Nations Unies.

Principaux résultats et conclusions

Le présent examen confirme la complexité du cadre de gouvernance de l'OMPI. Les États membres doivent relever le défi de parvenir à une vision pleinement partagée de l'Organisation et de son avenir, ce qui devrait leur permettre de s'accorder sur les mesures à prendre pour renforcer leur capacité de donner une orientation stratégique, de superviser les travaux du Secrétariat et d'augmenter leur participation dans l'Organisation. Certains aspects des dispositions actuelles en matière de gouvernance ainsi que la dynamique qui en résulte entravent la performance de l'institution et doivent être améliorés. Les inspecteurs soulignent que, à cet égard, ce sont les États membres qui assument la responsabilité principale. Par conséquent, ils insistent sur la nécessité de clarifier les rôles respectifs des organes directeurs en vue de simplifier la dynamique de gouvernance au sein des organes de l'OMPI et entre ceux-ci car cela est primordial pour le bon fonctionnement de l'Organisation. Étant donné la complexité du cadre de gouvernance, qui est décrite dans le présent rapport, les inspecteurs ont adressé leur recommandation sur la gouvernance à l'Assemblée générale de l'OMPI, en tant qu'organe directeur global de l'OMPI, afin de lancer un processus d'examen axé sur l'action et destiné à renforcer la capacité des États membres à diriger et à superviser les travaux de l'Organisation **(recommandation n° 1)**.

Les modalités de financement de l'OMPI sont uniques au sein du système des Nations Unies. L'Organisation est essentiellement financée par des recettes autogénérées, plutôt que par de contributions statutaires. Ces dernières années, cette situation a offert des opportunités de croissance financière mais les inspecteurs font observer que la dépendance de l'OMPI à un nombre limité de sources de recettes constitue un risque dans l'environnement compétitif dans lequel évolue l'Organisation. Tant le processus de planification stratégique que les outils de gestion fondée sur les résultats ont été améliorés ces dernières années. Les inspecteurs encouragent le Secrétariat de l'OMPI à poursuivre sa transition entre des efforts principalement axés sur la mesure d'activités et de produits et des efforts axés sur la mesure de résultats afin de démontrer les réalisations de l'OMPI.

Les inspecteurs ont réalisé cet examen après la mise en œuvre du Programme de réorientation stratégique (PRS), qui était destiné à construire une Organisation plus adaptée et plus efficace en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cette initiative majeure de gestion a été lancée et menée à bien par le Directeur général et l'Équipe de haute direction de 2008 à 2012. Le PRS a traité plusieurs sujets abordés dans le présent examen, tels que la révision du cadre réglementaire en matière de gestion des ressources humaines, l'élaboration de concepts et d'outils de planification stratégique, la gestion axée sur les résultats et l'intérêt renforcé pour la gestion des risques. Il est largement reconnu que le PRS a influencé positivement la performance et le style de gestion de l'OMPI en améliorant les procédures opérationnelles et qu'il devrait, par conséquent, être intégré davantage dans l'Organisation. Dans ce contexte, les inspecteurs recommandent une série d'évaluations formelles internes des résultats du PRS, qui permettraient à l'OMPI de recenser et de diffuser les pratiques recommandées et les leçons tirées de la mise en œuvre du PRS **(recommandation n° 4)**.

Les inspecteurs croient qu'un mandat approprié et actualisé pour toutes les unités administratives de l'OMPI et, plus particulièrement, pour les comités de gestion renforcerait la transparence et la responsabilité à tous les niveaux **(recommandations n^{os} 2 et 3)**. Les inspecteurs se félicitent des politiques et des procédures mises en place vers la fin de 2013, concernant divers domaines de gestion (membres du personnel n'étant pas fonctionnaires, formation, TIC, etc.), tout en soulignant l'importance de la formalisation du projet de politiques en cours sur des questions fondamentales, telles que la gestion des risques et la mobilisation des ressources, afin d'achever le cadre de gestion et d'assurer leur bonne mise en œuvre.

Le cadre de gestion des ressources humaines a notamment été renforcé avec la révision du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI et la publication de nombreux ordres de service. Toutefois, une attention particulière doit être portée aux questions relatives aux ressources humaines car des divergences persistent au sein de l'Organisation au sujet de nombreux aspects liés aux ressources humaines. En outre, les relations entre les représentants de la direction et du personnel ne sont pas satisfaisantes; de l'avis des inspecteurs, cette question doit être traitée convenablement car elle est susceptible d'avoir une incidence sur l'efficacité de l'Organisation. La stratégie en matière de ressources humaines pour 2013-2015 ainsi que la Politique en matière de formation et de perfectionnement (2013) constituent des mesures positives en vue du renforcement du personnel de l'OMPI afin de relever les futurs défis. Les inspecteurs soulignent la nécessité de prendre des mesures pour garantir une plus grande diversité géographique et améliorer l'égalité des sexes au sein de l'Équipe de haute direction de l'OMPI **(recommandations n^{os} 6, 7 et 8)**.

En conclusion, les inspecteurs insistent sur le fait que, afin d'assurer la réussite de la mise en œuvre des réformes au sein de l'OMPI, les États membres, la direction générale et le personnel doivent faire preuve d'un engagement ferme et constant.

Recommandations

Recommandation n° 1

L'Assemblée générale de l'OMPI devrait examiner le cadre de gouvernance de l'OMPI ainsi que les pratiques actuelles en vue de renforcer la capacité des organes directeurs à orienter et superviser les travaux de l'Organisation. À cet effet, les États membres souhaiteront peut-être envisager dans leurs délibérations les options proposées dans le présent rapport.

Recommandation n° 2

Le Directeur général devrait veiller à ce qu'un mandat clair et actualisé soit mis à la disposition de l'ensemble de toutes les unités administratives de l'OMPI et les intégrer dans les ordres de service correspondants, en particulier chaque fois qu'il est procédé à une réorganisation interne.

Recommandation n° 3

Le Directeur général devrait publier un mandat détaillé à l'intention des comités de direction avant la fin de 2014 et le communiquer aux organes directeurs compétents de l'OMPI.

Recommandation n° 4

Le Directeur général devrait demander à la Division de l'audit et de la supervision internes d'inclure dans son plan de travail une série d'évaluations des initiatives relatives au Programme de réorientation stratégique (PRS) et de leurs résultats, afin d'en tirer des enseignements et de faciliter ainsi la gestion de l'OMPI au cours des prochaines phases de réforme de l'Organisation.

Recommandation n° 5

Le Directeur général devrait achever, d'ici à la fin de 2015, la Politique de l'OMPI en matière de gestion des risques, ainsi que tous les éléments d'un cadre global de gestion des risques, et procéder à leur actualisation régulière.

Recommandation n° 6

Le Comité de coordination devrait réviser les principes actuellement en vigueur concernant la répartition géographique, afin d'assurer une plus large diversité géographique parmi les effectifs de l'OMPI relevant de la catégorie des administrateurs.

Recommandation n° 7

Sur la base des conseils dispensés par le Comité de coordination, le Directeur général devrait élaborer, d'ici à la fin de 2015, un plan d'action assorti de mesures et de cibles précises, afin d'accroître la diversité géographique des agents de la catégorie des administrateurs, et présenter un rapport annuel sur sa mise en œuvre.

Recommandation n° 8

Le Directeur général devrait achever la politique d'égalité des sexes de l'OMPI d'ici à la fin de 2014, et faire en sorte qu'il contienne des mesures et des cibles précises destinées à améliorer la parité hommes-femmes, en particulier au niveau de la haute direction, et présenter un rapport annuel sur la mise en œuvre de cette politique.

Recommandation n° 9

Le Directeur général devrait formaliser encore la stratégie de l'OMPI dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) et présenter cette dernière à l'Assemblée générale avant la fin de 2014.

Recommandation n° 10

Le Directeur général devrait arrêter une stratégie globale de gestion des connaissances et la présenter à l'Assemblée générale avant la fin de l'année 2015.

TABLES DES MATIÈRES

			Paragraphes	Page
	RÉSUMÉ			iii
	ABRÉVIATIONS.			ix
I.	**INTRODUCTION.**		1-15	1
II.	**GOUVERNANCE**		16-50	5
	A.	Cadre de gouvernance actuel	16-34	5
	B.	Efforts pour réformer la gouvernance	35-41	9
	C.	Examen de la gouvernance	42-50	12
III.	**DIRECTION**		51-87	14
	A.	Secrétariat de l'OMPI	51-56	14
	B.	Direction générale	57-67	15
	C.	Programme de réorientation stratégique (PRS)	68-72	18
	D.	Gestion et administration générales	73-83	20
	E.	Contrôles internes et gestion des risques	84-87	23
IV.	**RESSOURCES, PLANIFICATION ET BUDGÉTISATION**		88-112	25
	A.	Cadre financier	88-96	25
	B.	Planification stratégique et gestion axée sur les résultats	97-105	28
	C.	Système de planification des ressources de l'Organisation (ERP)	106-109	30
	D.	Autres questions financières	110-112	31
V.	**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**		113-162	32
	A.	Le personnel de l'OMPI	113-118	32
	B.	Vue d'ensemble des ressources humaines	119-123	34
	C.	Questions particulières relatives aux ressources humaines	124-162	36
VI.	**SUPERVISION**		163-180	48
	A.	Structure de supervision	163-176	48
	B.	Recommandations en matière de supervision	177-180	51
VII.	**AUTRES QUESTIONS**		181-195	53
	A.	Technologies de l'information et de la communication	181-189	53
	B.	Bureaux extérieurs	190-192	55
	C.	Gestion des connaissances	193-195	56

ANNEXES

I.	Cadre de gouvernance de l'OMPI	57
II.	Organigramme de l'OMPI	58
III.	Principaux résultats obtenus pour chaque initiative du Programme de réorientation stratégique (PRS)	59
IV.	Répartition géographique du personnel (juin 2013)	62
V.	Parité hommes-femmes	63
VI.	Structure de supervision	65
VII.	Points saillants de l'enquête du CCI	68
VIII.	Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes suite aux recommandations du Corps commun d'inspection	70

ABRÉVIATIONS

ACE	Comité consultatif sur l'application des droits
ACI	Comité consultatif pour les placements
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
AIMS	Système intégré de gestion administrative
AMS	Secteur administration et gestion
BIRPI	Bureaux internationaux réunis pour la protection de la propriété intellectuelle
CCI	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CDIP	Comité du développement et de la propriété intellectuelle
CIC	Centre international de calcul
CIPS	Institut agréé des achats et des approvisionnements
CRC	Comité d'examen des contrats
CWS	Comité des normes de l'OMPI
DGRH	Division de la gestion des ressources humaines
ERP	Planification des ressources de l'Organisation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
groupe ACA	Groupe des activités communes d'achat des Nations Unies
GRULAC	Groupe des pays d'Amérique latine et des Caraïbes
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IGC	Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
ITC	Centre du commerce international
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCIS	Organe consultatif indépendant de surveillance
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains

ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONUV	Office des Nations Unies à Vienne
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
PAM	Programme alimentaire mondial
PBC	Comité du programme et budget
PCT	Traité de coopération en matière de brevets
PMSDS	Système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRS	Programme de réorientation stratégique
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
SCCR	Comité permanent du droit d'auteur et des droits connexes
SCIT	Comité permanent des techniques de l'information
SCP	Comité permanent du droit des brevets
SCT	Comité permanent du droit des marques, des dessins et modèles industriels et des indications géographiques
TAOIT	Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. INTRODUCTION

1. Comme indiqué dans son programme de travail pour 2013, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé au premier examen complet de la gestion et de l'administration de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) dans le cadre d'une série d'examens similaires des organisations du système des Nations Unies s'inscrivant dans le cadre stratégique du CCI (2010-2019)[1]. En 2005, le CCI a publié une évaluation partielle de l'OMPI, que les inspecteurs qualifient de convenable[2]. Le présent examen ne constitue pas une suite du rapport de 2005 car le panorama de l'OMPI a considérablement évolué depuis lors. Dans sa lettre adressée au président du CCI, le Directeur général de l'OMPI a indiqué que l'examen était opportun à la lumière d'un certain nombre de réformes visant à construire une Organisation adaptée et efficace par la mise en œuvre d'une initiative de gestion appelée Programme de réorientation stratégique (PRS) (2008-2012)[3].

Objectif, portée et limitations

2. Le présent examen a pour objectif de fournir une évaluation externe indépendante des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration de l'OMPI. Les inspecteurs espèrent que le présent rapport offrira des possibilités d'amélioration dans les domaines de la gouvernance, de la direction générale, de l'administration générale, de la planification stratégique et préparation du budget, de la gestion et supervision des ressources humaines ainsi que dans d'autres domaines recensés au cours de l'examen, tels que les technologies de l'information et de la communication et la gestion du savoir.

3. Le présent examen n'évalue pas les aspects fondamentaux des travaux réalisés par l'OMPI dans le domaine de la propriété intellectuelle et ne concerne pas les Unions et autres organes administrés par l'OMPI car ils ont des mandats et des profils spécifiques qui n'entrent pas dans le cadre de cet examen.

4. Certaines questions relatives aux travaux de l'OMPI n'ont pas été pleinement examinées car elles sont traitées soit dans des rapports récents du CCI (par exemple, les Relations entre le personnel et l'Administration), soit dans des examens en cours portant sur l'ensemble du système (par exemple, des projets de construction)[4]. Lorsque cela était pertinent, les résultats et conclusions de ces examens ont été pris en considération par les inspecteurs.

5. Les inspecteurs ont fait appel à un éventail de techniques d'évaluation pour procéder à la triangulation des résultats et des conclusions et recommandations bien étayées. Le présent rapport analyse des informations et des données remontant à décembre 2013; toutefois, des observations correspondantes et des informations correspondantes reçues du Secrétariat de l'OMPI lors de la finalisation du rapport ont été prises en considération. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses procédures de travail internes, la méthode appliquée pour élaborer le présent rapport comportait les éléments suivants[5] :

---

[1] Annexe 1 du document A/66/34 : Cadre stratégique révisé du Corps commun d'inspection pour 2010-2019.

[2] JIU/REP/2005/1 : Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI : budget, supervision et questions connexes.

[3] Lettre du Directeur général de l'OMPI au président du Corps commun d'inspection, en date du 28 juin 2012.

[4] JIU/REP/2012/10 : Relations entre le personnel et l'Administration dans les institutions spécialisées des Nations Unies et les entités appliquant le régime commun et JIU/REP/2014/3 : projets d'équipement, de construction ou d'aménagement dans le système des Nations Unies.

[5] Lors de l'élaboration du présent rapport, les inspecteurs ont rencontré plusieurs problèmes d'ordre méthodologique attribuables à divers facteurs, notamment l'évolution des cadres réglementaires examinés, le changement des méthodes utilisées par le Secrétariat de l'OMPI pour consolider et présenter les chiffres et les données dans les documents officiels ainsi que certains défis liés à l'harmonisation de chiffres issus de diverses sources provenant de l'OMPI.

- une étude préliminaire et une analyse de contenu approfondie des documents délibératifs des organes de l'OMPI et de la documentation interne du Secrétariat de l'OMPI (par exemple, ordres de service, comptes rendus des séances des divers comités, etc.).
- Des entretiens avec des hauts fonctionnaires exerçant des fonctions de gestion et les chefs de plusieurs secteurs fonctionnels et techniques du Secrétariat. Ces observations ont complété les informations reçues par le biais du questionnaire adressé aux organisations complété par le Secrétariat de l'OMPI.
- Des entretiens avec des fonctionnaires élus et des représentants des États membres de six groupes régionaux : le groupe B; le groupe des pays d'Europe centrale et des États baltes; le groupe des pays asiatiques; le groupe des pays d'Amérique latine et des Caraïbes (GRULAC); le groupe des pays d'Asie centrale, du Caucase et d'Europe orientale; et la Chine ainsi que le groupe du Plan d'action pour le développement.
- Des entretiens avec des responsables, des représentants du personnel et des fonctionnaires travaillant au siège et dans les bureaux externes (par vidéoconférence). Deux réunions de groupes de discussion ont été organisées avec les cadres moyens et subalternes dans les domaines de la gestion des ressources humaines et des achats.
- L'analyse des réponses fournies par les fonctionnaires de l'OMPI à l'enquête en ligne du CCI (annexe VII).

6. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, ce rapport a été finalisé après consultation entre les inspecteurs, afin que les conclusions et les recommandations qui y figurent reflètent le jugement collectif du Corps commun d'inspection. Afin de faciliter la lecture du présent rapport ainsi que l'application et le suivi des recommandations, l'annexe VIII contient un tableau qui indique les recommandations appelant une décision de l'organe législatif ou directeur de l'Organisation et celles qui s'adressent au Directeur général.

7. Les inspecteurs tiennent à exprimer leur reconnaissance à toutes les personnes qui les ont aidés à élaborer le présent rapport, en particulier à celles qui ont participé aux entretiens et ont si généreusement partagé leurs connaissances et leurs compétences.

Rappel

8. Les origines de l'OMPI remontent aux premiers traités internationaux sur la propriété intellectuelle : la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle (1883) et la Convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques (1886). Chacune de ces conventions avait créé un bureau international chargé d'apporter un soutien administratif de base aux Unions formées par les États parties. En 1893, les deux bureaux s'unirent pour former une organisation internationale appelée Bureaux internationaux réunis pour la protection de la propriété intellectuelle (souvent désigné par son acronyme français BIRPI). La création du BIRPI fut suivie par la conclusion de plusieurs conventions traitant d'aspects spécialisés de la propriété intellectuelle, dont certaines constituèrent de nouvelles Unions qui furent intégrées au BIRPI (Union de Madrid, Union de La Haye, Union de Nice, Union de Lisbonne, etc.).

9. Succédant au BIRPI, l'OMPI fut créée en 1970 à la suite de l'entrée en vigueur de la Convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle[6] (Stockholm, 1967) (dénommée ci-après la "Convention"), adoptée par les États parties aux Unions existantes. En tant qu'organisation faîtière, l'OMPI fédéra les Unions spécialisées dans les questions de propriété intellectuelle de façon à créer une organisation internationale de plus grande ampleur.

10. S'agissant du mandat, l'article 3 de la Convention fixe les objectifs généraux de l'OMPI, qui sont "de promouvoir la protection de la propriété intellectuelle à travers le monde par la coopération

---

[6] Convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (Convention instituant l'OMPI), disponible à l'adresse http://www.wipo.int/treaties/fr/text.jsp?file_id=283998.

des États" et "d'assurer la coopération administrative entre les Unions". À cette fin, l'article 4 de la Convention envisageait plusieurs fonctions spécifiques : i) promouvoir l'adoption de mesures destinées à améliorer la protection de la propriété intellectuelle à travers le monde et à mettre en harmonie les législations nationales dans ce domaine; ii) assurer les services administratifs de l'Union de Paris, des Unions particulières établies en relation avec cette Union et de l'Union de Berne; iii) assumer l'administration qu'implique la mise en œuvre de tout autre engagement international tendant à promouvoir la protection de la propriété intellectuelle ou participer à une telle administration; iv) encourager la conclusion de tout engagement international tendant à promouvoir la protection de la propriété intellectuelle; v) offrir sa coopération aux États qui lui demandent une assistance technico-juridique dans le domaine de la propriété intellectuelle; vi) rassembler et diffuser toutes informations relatives à la protection de la propriété intellectuelle, effectuer et encourager des études dans ce domaine et en publier les résultats; et vii) assurer les services facilitant la protection internationale de la propriété intellectuelle et, le cas échéant, procéder à des enregistrements en la matière et publier les indications relatives à ces enregistrements.

11. L'OMPI est une organisation hautement technique qui se consacre à l'établissement de normes au sein de la communauté internationale de la propriété intellectuelle et qui collabore largement avec le secteur privé. Elle administre 26 traités (dont la Convention instituant l'OMPI), qui portent sur différents aspects de la propriété intellectuelle. Parmi ces traités, 15 concernent directement les normes de protection de la propriété intellectuelle qui doivent être respectées dans chaque État partie[7]; six se rapportent au système mondial de protection[8] qui garantit que chaque enregistrement ou dépôt produira ses effets dans tout autre État partie; et quatre établissent un système de classification et organisent les informations concernant les inventions, les marques et les dessins et modèles industriels en structures classées et faciles à gérer afin d'en faciliter l'accès[9].

12. En 1974, l'OMPI a rejoint le système des Nations Unies en tant qu'institution spécialisée. L'accord avec l'Organisation des Nations Unies reconnaît l'OMPI comme étant une institution spécialisée "investie de la responsabilité de prendre des mesures appropriées, conformément à son instrument de base, ainsi qu'aux traités et accords qu'elle administre, notamment de promouvoir l'activité créatrice intellectuelle et de faciliter le transfert aux pays en développement des techniques

---

[7] Il s'agit des traités suivants : Traité de Beijing sur les interprétations et exécutions audiovisuelles; Convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques; Convention de Bruxelles concernant la distribution de signaux porteurs de programmes transmis par satellite; Arrangement de Madrid concernant la répression des indications de provenance fausses ou fallacieuses sur les produits; Traité de Nairobi concernant la protection du symbole olympique; Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle; Traité sur le droit des brevets; Convention pour la protection des producteurs de phonogrammes contre la reproduction non autorisée de leurs phonogrammes; Convention de Rome pour la protection des artistes interprètes ou exécutants, des producteurs de phonogrammes et des organismes de radiodiffusion; Traité de Singapour sur le droit des marques; Traité sur le droit des marques; Traité de Washington sur la propriété intellectuelle en matière de circuits intégrés; Traité de l'OMPI sur le droit d'auteur; Traité de l'OMPI sur les interprétations et exécutions et les phonogrammes; et Traité de Marrakech visant à faciliter l'accès des aveugles, des déficients visuels et des personnes ayant d'autres difficultés de lecture des textes imprimés aux œuvres publiées.

[8] Traité de Budapest sur la reconnaissance internationale du dépôt des micro-organismes aux fins de la procédure en matière de brevets; Arrangement de La Haye concernant le dépôt international des dessins et modèles industriels; Arrangement de Lisbonne concernant la protection des appellations d'origine et leur enregistrement international; Arrangement de Madrid concernant l'enregistrement international des marques; Protocole relatif à l'Arrangement de Madrid; et Traité de coopération en matière de brevets (Washington).

[9] Arrangement de Locarno instituant une classification internationale pour les dessins et modèles industriels; Arrangement de Nice concernant la classification internationale des produits et des services aux fins de l'enregistrement des marques; Arrangement de Strasbourg concernant la classification internationale des brevets; et Arrangement de Vienne instituant une classification internationale des éléments figuratifs des marques.

en rapport avec la propriété industrielle en vue d'accélérer le développement économique, social et culturel"[10].

13. Durant ces trois dernières décennies, l'OMPI est demeurée une organisation ayant une orientation technique, principalement guidée par les intérêts des principales parties prenantes de la propriété intellectuelle. Elle dépendait principalement des recettes autogénérées et était dotée d'une culture d'entreprise propre, institutionnalisée par des pratiques et des procédures de gestion qui ont contribué au développement de l'Organisation, même si elles n'étaient pas pleinement conformes aux critères de référence en vigueur dans le système des Nations Unies. Depuis lors, l'augmentation du nombre de membres de l'OMPI a engendré un certain nombre de défis sur le plan de la gouvernance et du positionnement stratégique. Parallèlement, ses activités et services connexes se sont considérablement développés, rendant l'ajustement de sa structure et de son fonctionnement nécessaire conformément à un environnement changeant.

14. Le modèle économique de l'OMPI est celui d'une institution autofinancée qui dépend des recettes générées par divers services fournis dans les différents domaines de la propriété intellectuelle (dépôts de brevets, marques, établissement de normes). L'OMPI évolue dans un marché concurrentiel qui impose des restrictions supplémentaires à une organisation qui doit se conformer à l'ensemble de valeurs et de normes communes au système des Nations Unies. Dans ce contexte, la tâche de l'OMPI consiste à garantir l'universalité tout en maintenant des conditions favorables aux activités générant des recettes.

15. Le cadre des activités de fond de l'OMPI s'est élargi avec l'adoption du Plan d'action pour le développement par l'Assemblée générale de l'OMPI en 2007. Il en a résulté un changement des activités de l'OMPI, qui, outre sa tâche technique d'établissement de normes et principes de propriété intellectuelle a commencé à s'acquitter d'un éventail de tâches beaucoup plus large et à répondre à des demandes de plus en plus complexes de la part des parties prenantes. **Dans cet environnement changeant, l'OMPI est confrontée au défi d'intégrer et de concilier les intérêts des pays qui génèrent la plus grande partie de ses recettes financières et de ceux qui mettent l'accent sur le développement. Pour relever ce défi avec succès, les États membres de l'OMPI doivent élaborer une vision commune du rôle de l'Organisation et de son avenir**.

---

[10] Accord entre l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.

II. GOUVERNANCE

A. Cadre de gouvernance actuel

16. L'OMPI possède une des structures de gouvernance parmi les plus complexes des organisations du système des Nations Unies. Elle est l'une des organisations internationales les plus anciennes et son cadre de gouvernance est le résultat de la fusion de plusieurs structures existantes, dont certaines avaient été créées au XIX^{e} siècle déjà. Les organes instaurés en vertu de la Convention instituant l'OMPI coexistent avec les organes directeurs des Unions créées par des traités de propriété intellectuelle spécifiques. Par conséquent, l'organisation institutionnelle de l'OMPI ne semble pas toujours efficace.

17. La Convention instituant l'OMPI est l'instrument juridique fondateur qui définit les rôles et les fonctions de ses principaux organes, à savoir, l'Assemblée générale, la Conférence et le Comité de coordination en vertu desquels les États membres devraient exercer leurs fonctions de gouvernance. Ces organes statutaires constituent les organes de décision de haut niveau de l'OMPI.

18. L'Assemblée générale est, de fait, l'organe législatif suprême de l'Organisation, bien qu'elle ne comprenne pas tous les États membres de l'OMPI[11]. Elle est composée des États parties à la Convention qui sont membres de l'une au moins des Unions (178 membres) et se réunit une fois par année comme le permet l'alternance entre les sessions ordinaires et les sessions extraordinaires. Elle est compétente pour adopter le budget biennal des dépenses des Unions et le règlement financier de l'Organisation. L'Assemblée générale examine et approuve les rapports du Directeur général concernant l'Organisation et donne des orientations générales sur les questions d'ordre stratégique et les questions de politique générale. Conformément à la Convention, il incombe à l'Assemblée générale d'approuver les rapports et les activités du Comité de coordination et de fournir les orientations correspondantes. Toutefois, les liens hiérarchiques entre les deux organes ne sont pas toujours respectés.

19. La Conférence est le second organe de haut niveau compétent pour examiner les questions d'intérêt général dans le domaine de la propriété intellectuelle et elle peut adopter des recommandations. La Conférence est compétente pour modifier la Convention. Elle est composée de l'ensemble des États parties à la Convention (186 membres).

20. Le Comité de coordination a pour mission de "donner des avis aux organes des Unions, à l'Assemblée générale, à la Conférence et au Directeur général sur toutes les questions administratives et financières et sur toutes autres questions d'intérêt commun"[12]. La Convention octroie des fonctions consultatives et exécutives spécifiques au Comité de coordination, notamment, la fourniture de conseils sur le budget des dépenses communes aux Unions, la préparation du projet d'ordre du jour de l'Assemblée générale et de la Conférence et la présentation des candidats au poste de Directeur général. Le Comité de coordination est composé des États parties à la Convention qui sont membres des comités exécutifs des Unions de Paris ou de Berne ou des deux (83 membres).

21. Le cadre de la Convention est complété par d'autres couches de gouvernance. La plupart des traités de propriété intellectuelle administrés par l'OMPI ont leurs propres organes directeurs, qui ont conservé quelques responsabilités. En outre, un certain nombre d'organes subsidiaires ont été constitués, dont certains à un niveau technique :

---

[11] L'Assemblée générale ne comprend pas les huit États ci-après, qui ne sont pas membres des Unions de Paris et de Berne : Afghanistan, Érythrée, Éthiopie, Kiribati, Koweït, Maldives, Myanmar et Somalie.

[12] Article 8.3) de la Convention instituant l'OMPI : " Le Comité de coordination : i) donne des avis aux organes des Unions, à l'Assemblée générale, à la Conférence et au Directeur général sur toutes les questions administratives et financières et sur toutes autres questions d'intérêt commun soit à deux ou plusieurs Unions, soit à une ou plusieurs Unions et à l'Organisation, et notamment sur le budget des dépenses communes aux Unions".

- Le Comité du programme et budget (PBC) est un organe subsidiaire créé par l'Assemblée générale afin de traiter tous les aspects budgétaires et financiers de l'Organisation (53 membres).
- Le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), le Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore (IGC) et le Comité consultatif sur l'application des droits (ACE) sont des organes subsidiaires des principaux organes de l'OMPI, qui sont chacun dotés d'un mandat spécifique sur les questions de fond et de politique générale.
- Le Comité des normes de l'OMPI (CWS), le Comité permanent du droit d'auteur et des droits connexes (SCCR), le Comité permanent des techniques de l'information (SCIT), le Comité permanent du droit des brevets (SCP) et le Comité du droit des marques, des dessins et modèles industriels et des indications géographiques (SCT) sont des comités d'experts créés par l'Assemblée générale afin de traiter les questions pratiques et techniques relatives à leurs domaines respectifs.
- Les comités permanents d'experts créés par les quatre traités concernant les classifications internationales et chargés de réviser et de mettre à jour périodiquement les systèmes de classification[13].
- Des groupes de travail temporaires créés pour examiner les questions particulières et faciliter les discussions sur les questions plus particulières ainsi que la résolution de ces dernières.

Principales questions de gouvernance

22. La Convention instituant l'OMPI a été rédigée et adoptée avant que l'OMPI devienne une institution spécialisée des Nations Unies. Sa constitution originale était différente par rapport aux modalités de gouvernance en vigueur dans nombre d'autres organisations du système des Nations Unies. Les représentants des États membres et les fonctionnaires de l'OMPI ont admis lors des entretiens que certaines lacunes subsistaient en matière de division des compétences entre les principaux organes et leurs complémentarités.

23. Comme l'a indiqué le Secrétariat de l'OMPI dans sa réponse aux questionnaires du CCI, "les différents organes de l'OMPI ont des fonctions et des mandats spécifiques qui sont prévus par les dispositions réglementaires ou par les décisions des États membres ayant institué ces organes". Bien que ce soit une caractéristique institutionnelle commune à de nombreuses organisations du système des Nations Unies, la quantité et la variété de ces organes brouillent la clarté des modalités de gouvernance et, par conséquent, diminuent leur efficacité. Le fait que bon nombre de pratiques de l'OMPI ne soient pas conformes aux dispositions originales de la Convention accentue la complexité du cadre de gouvernance.

24. La raison du maintien de deux organes directeurs de haut niveau, l'Assemblée générale et la Conférence, n'est pas suffisamment claire. Comme l'a admis le Secrétariat de l'OMPI, "la division fonctionnelle du travail envisagée à l'origine entre l'Assemblée générale et la Conférence ne s'est jamais concrétisée"[14]. La Conférence ne s'est pas réunie depuis 2005[15].

25. La question des assemblées des États membres et des Unions pourrait également nécessiter une révision. Les assemblées réunissent chaque année 20 organes législatifs et exécutifs dans la même session. Bien que cette pratique présente certains avantages en termes de maîtrise des coûts, elle

---

[13] Ces systèmes de classification sont les suivants : classification internationale des brevets, classification de Nice, classification de Locarno et classification de Vienne.

[14] Paragraphe 5 du document WO/PBC/17/2 Rev. : Structure de gouvernance de l'OMPI (20 mai 2011).

[15] La Conférence a été convoquée cette année pour examiner les questions relatives au Comité du développement et de la propriété intellectuelle.

soulève des questions sur la clarté du processus décisionnel, étant donné que ces assemblées considèrent uniquement les questions "chacune pour ce qui la concerne"[16]. En outre, le format d'adoption de certaines décisions est également susceptible de soulever des questions. Parfois, les États membres se contentent de "prendre note" des rapports du Secrétariat qui doivent être lus conjointement avec les observations (souvent divergentes) faites oralement durant les débats et recoupés avec d'autres documents de base. Bien que cette pratique ne constitue pas une exception dans le système des Nations Unies, elle est susceptible d'influer sur le rôle de contrôle et la mise en œuvre appropriée des décisions des États membres.

26. Le rôle déclinant du Comité de coordination, un organe statutaire fondé sur la Convention instituant l'OMPI, en faveur du PBC, un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, ont entraîné une redistribution importante du pouvoir et de l'influence au sein du système de gouvernance de l'OMPI. Nombreux sont les États membres qui croient que le Comité de coordination joue uniquement un rôle formel et ne fournit pas d'avis sur des questions de fond aux organes décisionnels et à la direction de l'OMPI. En vertu de l'arrangement actuellement en vigueur, le Comité de coordination traite essentiellement des questions administratives relatives aux questions concernant le personnel.

27. Les origines du PBC remontent au Comité du budget créé en 1976 pour rationaliser l'examen des documents relatifs au budget, afin d'éviter les chevauchements et les doubles emplois en mettant en place un seul organe spécialisé rendant compte au Comité de coordination. Toutefois, en 1998, lorsque le Comité du budget fusionna avec le Comité des locaux pour former le PBC, c'est à l'Assemblée générale qu'il commença à rendre compte, ce qui eut pour effet de créer une rupture entre les questions administratives, d'une part, et les questions financières et budgétaires, d'autre part. Finalement, le PBC assuma la plupart des responsabilités qui, à l'origine, relevaient du Comité de coordination. Dans le Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI, le PBC est décrit comme étant "le comité constitué par l'Assemblée générale pour traiter du programme, du budget, des ressources en personnel, des locaux et des finances"[17]. En outre, le PBC a élargi le champ de ses activités aux domaines de la supervision et de la gouvernance. **Étant donné l'importance du PBC, les inspecteurs sont d'avis que ses mandats et ses fonctions devraient être regroupés dans un document spécifique définissant ces mandats.**

28. En vue de définir clairement leur cadre de gouvernance, quelques institutions des Nations Unies ont établi des pratiques recommandées. Par exemple, l'UNESCO a publié des "textes fondamentaux", un récapitulatif de tous les textes relatifs à son cadre de gouvernance, tels que sa Constitution, le règlement intérieur des organes directeurs, le règlement financier, les procédures de prise de décision et de suivi, etc.[18]. Ce document exhaustif est mis à jour périodiquement. De même, l'OIT a publié un document intitulé "Recueil de règles applicables au Conseil d'administration du Bureau international du Travail", qui reprend toutes les dispositions relatives à ses modalités de gouvernance, par exemple, les rôles et fonctions de l'organe, la composition et les procédures (votes, gestion du temps, présidence, adoption de l'ordre du jour, sessions des groupes, etc.)[19]. Ces récapitulatifs ou recueils offrent une plus grande clarté et une meilleure compréhension du fonctionnement des différentes organisations pour leurs États membres et les autres parties prenantes. **Les inspecteurs sont d'avis que la publication de ce type de document de référence exhaustif serait également utile dans le cas de l'OMPI.**

---

16 Selon la terminologie en usage dans plusieurs documents de l'OMPI, par exemple, règles 101.3 et 102.5 et articles 2.8, 2.12, 2.13, 4.2 et 4.3 du Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI.

17 Règle 101.3 du Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI.

18 UNESCO, Textes fondamentaux, édition de 2012 (Paris, 2012).

19 Organisation internationale du travail (OIT), Recueil de règles applicables au Conseil d'administration du Bureau international du Travail (Genève, juin 2011).

Autres questions de gouvernance

29. Comme l'ont signalé bon nombre d'États membres, il existe d'autres problèmes importants nuisant à la qualité de la gouvernance de l'OMPI : la gestion des travaux des divers comités, le nombre et la durée des réunions officielles et le grand nombre de documents justificatifs.

30. S'agissant des comités, les préoccupations souvent exprimées par les délégués concernaient : a) la composition des groupes régionaux, qui n'est pas pleinement conforme à la constitution habituelle de ces entités dans d'autres organisations du système des Nations Unies; b) la nécessité d'adopter des règles permettant d'améliorer la prévisibilité du renouvellement des membres des comités en fonction des groupes régionaux; c) la nécessité de maintenir la stabilité du calendrier des réunions, qui sont convoquées par une décision législative antérieure, et de veiller à ce que les reports ou les annulations des réunions soient approuvés par les États membres[20]; d) le pouvoir de convoquer les réunions, de fixer l'ordre du jour et les dates et de déterminer les documents à examiner pour les réunions, qui devrait incomber aux États membres; e) la nécessité de réviser certaines des règles et procédures en vigueur.

31. En ce qui concerne la gestion des réunions, plusieurs groupes régionaux et délégués ont indiqué que le grand nombre de comités de l'OMPI et d'organes analogues représentait un défi sérieux en termes de coordination, d'établissement des priorités et de préparation du compte rendu des délibérations. Les réunions sont souvent longues et exigent beaucoup de temps car les discussions techniques sont entrecoupées de débats politiques. Les inspecteurs ont constaté que bon nombre des États membres ne disposaient pas des informations nécessaires sur le coût qu'entraînait la tenue de ces réunions.

32. Par ailleurs, les délégués ont établi que la longueur et le volume excessifs des documents constituaient un point susceptible d'être amélioré. Ainsi que l'ont confirmé les recherches du CCI, les documents présentés aux organes directeurs de l'OMPI contiennent souvent une grande quantité d'informations détaillées mais manquent parfois de recommandations claires permettant de faciliter les discussions entre États membres. Reconnaissant les efforts accrus du Secrétariat pour transmettre les documents dans les délais, quelques États membres ont fait observer que certains documents étaient présentés dans des délais courts, nonobstant le délai communément admis de deux mois à l'avance. Enfin, certains documents sont publiés en tant que "livres blancs" sans symboles adéquats. Une telle pratique représente une charge supplémentaire pour les États membres, ce qui a des répercussions tant sur leur état de préparation en ce qui concerne les questions de fond que sur la capacité décisionnelle des organes directeurs de l'OMPI.

33. Le tableau 1 illustre le nombre de journées de réunion par an ainsi que les documents correspondants produits par le Secrétariat de l'OMPI. Les chiffres montrent que les réunions de l'OMPI ont demandé en moyenne 147 jours de travail durant l'exercice 2010-2012. Les représentants des États membres de l'OMPI étaient confrontés au défi de gérer une moyenne de plus de 8100 pages par an. Il convient de souligner que le Secrétariat a déployé des efforts considérables pour améliorer la qualité générale des documents et pour en restreindre le volume, en particulier depuis l'adoption de la politique linguistique de l'OMPI. **Toutefois, les inspecteurs sont d'avis que les organes directeurs de l'OMPI et le Secrétariat devraient examiner de plus près le nombre de réunions et le volume des documents afin de régulariser la situation dans ce domaine.**

[20] Le Secrétariat de l'OMPI a indiqué que la pratique avait été institutionnalisée ces dernières années afin d'établir un calendrier pour l'année à venir en décembre de l'année courante.

Tableau 1 : vue d'ensemble des réunions et du volume des documents de l'OMPI, 2010-2012

Année	Nombre de réunions*	Nombre de journées de réunion	Nombre de documents**	Nombre moyen de pages par document	Nombre total de pages
2010	30	134	377	22	8287
2011	35	159	373	25	9419
2012	31	149	369	18	6713
Moyenne	32	147	373	21,6	8100

Source : établi sur la base d'informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI

* Il s'agit des sessions officielles des organes directeurs, des comités, des comités d'experts et des groupes de travail.

** Il s'agit de la version originale de chaque document.

34. Sur le plan de la gouvernance, la combinaison des facteurs susmentionnés a abouti à une situation où le Secrétariat, et principalement le Directeur général, se trouvaient en mesure de jouer un rôle prépondérant sur de nombreux sujets sans intervention formelle des États membres. Compte tenu du manque de mécanismes d'orientation réguliers, le Directeur général a eu recours à un certain nombre d'outils informels (réunions mensuelles avec des ambassadeurs, petits déjeuners avec des délégués, réunions avec des groupes régionaux) afin de recueillir les opinions et les idées des États membres sur différents sujets d'intérêt. Bien que ces pratiques soient courantes dans d'autres institutions des Nations Unies, elles ont pris une importance excessive à l'OMPI et se sont substituées à une véritable orientation, souvent au détriment de la transparence. **Selon les inspecteurs, ces méthodes informelles ont atteint leurs limites, surtout en raison de la croissance de l'Organisation, et ne devraient pas remplacer des débats approfondis entre les États membres par des voies formelles et clairement établies.**

B. Efforts pour réformer la gouvernance

35. Ces dernières années, un nombre croissant d'États membres ont exprimé à plusieurs reprises leur mécontentement à l'égard de l'état actuel de la gouvernance à l'OMPI et se sont dits préoccupés par le fait que l'Organisation soit essentiellement dirigée par son Secrétariat plutôt que par ses membres. Ces États membres sont d'avis que le manque de mécanismes de gouvernance appropriés entre les sessions ainsi que la nature hautement technique des activités de fond de l'OMPI ne laissent pas suffisamment de place aux États membres, selon les modalités actuelles, pour donner une orientation politique régulière et une vision stratégique pour l'Organisation.

36. Durant la dernière décennie, plusieurs tentatives ont été faites pour résoudre la question de la réforme de la gouvernance de l'OMPI :

- En 1999-2002, un groupe de travail sur la réforme statutaire, créé par le Directeur général sur recommandation de l'Assemblée générale, a présenté une série de propositions dans le but de simplifier et de rationaliser les structures de gouvernance de l'OMPI, dont notamment l'abolition de la Conférence et une modification de la périodicité des sessions ordinaires de l'Assemblée générale et des assemblées des Unions, de sorte qu'elles se tiennent une fois par an au lieu d'une fois tous les deux ans. La formalisation de la pratique moyennant la modification des traités et des conventions concernés pour réduire le nombre d'organes législatifs de l'OMPI à une seule assemblée a été envisagée sans être retenue[21]. Les propositions présentées par le groupe de travail ont été adoptées par

[21] WIPO, A/37/5 : recommandations finales du groupe de travail de l'Assemblée générale de l'OMPI sur la réforme statutaire (2002).

l'Assemblée générale de l'OMPI et par les assemblées des Unions concernées mais ne sont pas entrées en vigueur en raison du nombre insuffisant de notifications d'acceptation reçues par le Directeur général de la part des États membres.

- En 2008, le Comité d'audit de l'OMPI, dans le rapport qu'il a établi à la demande du PBC, a confirmé "la faiblesse relative de la structure de gouvernance de l'OMPI"[22]. Fondé sur une étude comparative des comités de supervision du système des Nations Unies[23], le document contenait notamment une proposition visant à créer "un nouvel organe directeur, plus fonctionnel" permettant à 12 à 16 États membres élus d'assurer un suivi permanent[24]. Le rapport a servi de base pour la poursuite des délibérations entre les États membres sur ces questions.

- En 2011, le PBC, faisant écho au rapport établi par le Comité d'audit en 2008, a demandé au Secrétariat d'élaborer un document sur l'état de gouvernance à l'OMPI incluant les données pertinentes et les avis des États membres sur le processus de réforme. Le rapport qui en a résulté[25] contenait 11 réponses des États membres ou de groupes[26], qui traduisaient un large éventail d'opinions sur la portée et la nature des réformes requises au sein de l'OMPI. Bien que l'exercice ait révélé une relative convergence de vues sur la nécessité d'améliorer la qualité de la fonction de supervision et la gestion des différents organes de l'OMPI, aucun consensus ne s'est dégagé sur la création d'un nouvel organe directeur dans l'Organisation.

- En 2012, le PBC a invité l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS, qui a remplacé le Comité d'audit) à examiner la question de la gouvernance de l'OMPI et à présenter ses recommandations. Bien que le rapport de l'OCIS ait constaté qu'il convenait "de se concentrer avant tout sur l'amélioration de la coordination et le renforcement de l'architecture de supervision", il y est également déclaré qu'"aucune structure de gouvernance supplémentaire ne devra être créée pour les questions liées à la supervision" et une étude complémentaire approfondie sur le sujet est recommandée[27]. Les débats qui ont suivi ont révélé une absence d'accord entre divers groupes, ainsi qu'une forte polarisation des opinions des États membres, essentiellement pour des motifs politiques, sur les questions de fond et les façons de mener la réforme de la gouvernance[28].

37. Par conséquent, les efforts précédemment déployés pour examiner la structure de la gouvernance à l'OMPI ont produit des résultats limités. Dans ce contexte, l'idée intensément débattue d'instituer un nouvel organe directeur pour l'Organisation mérite d'être mentionnée. En effet, contrairement à la plupart des agences spécialisées des Nations Unies, l'OMPI ne possède pas d'organe exécutif (c'est-à-dire un bureau ou conseil) pour superviser les travaux du Secrétariat de façon continue. La création de cet organe a été prônée par de nombreuses délégations, principalement des pays en développement, afin d'améliorer la supervision de la gouvernance, de renforcer la participation des États membres à l'allocation des ressources et des dépenses et de renforcer la responsabilité du Secrétariat. Toutefois, cette proposition s'est heurtée à une forte opposition des autres États membres, représentant principalement les pays développés. Ils ont fait valoir que l'introduction d'une couche supplémentaire de gouvernance ne ferait que compliquer le système de

---

22 WO/GA/38/2 : paragraphe 44 du Bilan du Comité d'audit de l'OMPI depuis 2008.

23 Ibid.

24 Ibid.

25 WO/PBC/17/2 Rev : Structure de gouvernance de l'OMPI, 2011.

26 Ibid., Annexe II : Vues des États membres sur la gouvernance à l'OMPI : Monaco, Chine, Royaume-Uni, Japon, Australie, groupe du Plan d'action pour le développement, groupe des pays africains, États-Unis d'Amérique, République de Corée, Allemagne, France.

27 WO/PBC/19/26, Annexe : Gouvernance à l'OMPI .

28 WO/PBC/19/28, pp. 23-49.

gouvernance de l'OMPI, qui est déjà complexe, et nécessiterait une modification de la Convention instituant l'OMPI. Le débat n'a abouti à aucun résultat concret et a plutôt servi à exacerber les divergences entre les membres.

38. De l'avis des inspecteurs, les conditions ne sont pas actuellement réunies pour s'engager dans une entreprise aussi ambitieuse. Les États membres de l'OMPI peuvent envisager cette option comme un objectif à moyen ou long terme s'ils souhaitent aligner l'Organisation sur les schémas de gouvernance en vigueur dans le système des Nations Unies. Toutefois, pour l'heure, une tendance plus prometteuse, qui gagne du terrain au sein de l'OMPI, favorise la recherche de solutions dans le cadre actuellement en place, sans avoir à modifier la Convention.

39. Un autre exemple relatif à la gouvernance de l'OMPI concerne le débat en cours sur les façons de mettre en œuvre le Plan d'action pour le développement. Il convient de rappeler que, avec l'adoption des recommandations du Plan d'action pour le développement[29], l'Organisation, a pour la première fois, formellement reconnu l'importance de s'éloigner d'un plan d'action essentiellement restreint à la promotion et la protection des droits de propriété intellectuelle, pour répondre à la nécessité d'aider les pays en développement en ce qui concerne différents aspects de ce domaine crucial. Le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), créé en 2007 pour suivre la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement[30], a accompli des progrès stables mais lents car ses délibérations ont été marquées par une forte polarisation entre divers groupes de délégations, notamment au sujet du fonctionnement du mécanisme de coordination comme moyen permettant de garantir que les activités liées au développement soient intégrées aux travaux de l'OMPI[31].

40. Bien qu'il soit important de reconnaître que le Secrétariat de l'OMPI considère la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement comme une partie importante de ses travaux, certains États membres se sont dits préoccupés par le fait qu'ils ne disposent pas de moyens suffisamment efficaces pour assurer le suivi de la performance de l'OMPI dans ce domaine. L'étude extérieure sur l'assistance technique fournie par l'OMPI dans le domaine de la coopération pour le développement (2011)[32] a révélé de sérieuses déficiences dans les programmes d'assistance technique fournis par l'Organisation aux pays en développement. Par la suite, le Secrétariat a répondu que de nombreuses questions soulevées lors de l'examen avaient été réglées. Le Secrétariat a mis au point plusieurs instruments d'établissement de rapports qui donnent un aperçu des travaux réalisés par l'Organisation pour favoriser la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement et des activités qu'elle a menées. Pourtant, les débats en cours sur la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement sont symptomatiques des problèmes sous-jacents car les tentatives visant à surmonter les divergences entre les États membres n'ont jusqu'à présent pas réussi à créer un consensus[33]. **Cela souligne la nécessité pour les États membres de parvenir à un accord visant à mettre en place un système**

---

29 OMPI, A/43/16, paragraphe 334; et A/43/13 Rev : Rapport du comité provisoire sur les propositions relatives à un Plan d'action de l'OMPI pour le développement.

30 Ibid.

31 En 2010, l'Assemblée générale a approuvé les mécanismes de coordination et les modalités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports (annexe II du WO/GA/39/7) contenant des dispositions pour les organes compétents de l'OMPI pour permettre à ces derniers d'indiquer de quelle manière les recommandations du Plan d'action pour le développement sont intégrées dans leurs travaux et pour inclure dans leurs rapports annuels aux assemblées une description de leur contribution à leur mise en œuvre.

32 OMPI, CDIP/8/INF/1 : Étude extérieure sur l'assistance technique fournie par l'OMPI dans le domaine de la coopération pour le développement, (2011), annexe 1.

33 Par exemple, les inspecteurs signalent les difficultés rencontrées pour parvenir à un accord sur la définition de "dépenses de développement" au sein de l'OMPI, qui a été finalement adoptée en septembre 2013. En revanche, plusieurs autres organisations du système des Nations Unies avaient antérieurement mis au point des instruments appropriés, par exemple, le tableau de bord de la coopération au développement de l'OIT, les stratégies de l'OMM pour le développement des capacités et la mobilisation des ressources et le Fonds global d'affectation spéciale pour le Programme de Doha pour le développement (OMC).

efficace d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation adapté dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement.

41. Les inspecteurs sont d'avis que pour obtenir des résultats concrets, les efforts déployés pour réformer la gouvernance de l'OMPI doivent se fonder sur le pragmatisme et la recherche de consensus entre les différents groupes de parties prenantes. La priorité des objectifs doit être fixée à chaque étape afin de garantir un soutien maximal de la majorité des États membres à des mesures clairement définies et axées sur les résultats. Il pourrait être utile de diviser les nombreux problèmes de gouvernance de l'OMPI en plusieurs catégories, ainsi que l'avaient déjà proposé certaines délégations[34], dans le but de recenser les domaines où les occasions d'aller de l'avant sont plus nombreuses puis d'aborder des questions plus complexes et controversées. L'objectif primordial pendant tout l'exercice devrait être de doter l'OMPI d'une vision stratégique commune, de renforcer son efficacité et d'assurer son positionnement stratégique en tant qu'organisme important des Nations Unies agissant dans un environnement concurrentiel en évolution rapide.

C. Examen de la gouvernance

42. La réforme des modalités de gouvernance est, pour toute organisation intergouvernementale, un processus délicat dont les États membres assument la responsabilité principale. Afin de renforcer la gouvernance, les objectifs sont l'amélioration du fonctionnement de l'OMPI et le renforcement de l'appropriation de l'Organisation par les États membres. Le renforcement de la gouvernance et de la supervision doit être orienté stratégiquement et ne devrait pas se transformer en interventionnisme; le Secrétariat de l'OMPI devrait continuer d'exercer les fonctions de gestion et d'administration de l'Organisation, dont, tout comme pour les dépenses, elle doit rendre compte aux États membres.

43. Après avoir étudié la documentation correspondante et conduit de nombreux entretiens avec les parties prenantes, les inspecteurs partagent l'avis que l'OMPI a atteint le point où des mesures importantes s'imposent pour rationaliser et améliorer la cohérence de ses modalités de gouvernance. Il n'est pas prudent ni recommandé de maintenir le statu quo. La tension accumulée entre les États membres pourrait avoir un effet défavorable sur le bon fonctionnement de l'Organisation. Par conséquent, la mise en place d'un dialogue constructif et productif sur les moyens de mener la réforme de la gouvernance est devenu une priorité pour les États membres comme pour la direction.

44. Au cours du présent examen, les inspecteurs ont trouvé un nombre significatif de propositions présentées par les États membres au cours de leurs délibérations antérieures. Certaines de ces propositions ont un caractère général et ne sont pas suffisamment détaillées, certaines traduisent la politisation des débats mais nombreuses sont celles qui offrent encore un réservoir d'idées utiles qui mérite un examen plus approfondi.

45. Le rôle du présent examen n'est pas de choisir ou de commenter certaines de ces idées et propositions spécifiques. Cela reste de la compétence des États membres. Cependant, les inspecteurs souhaitent présenter plusieurs considérations ou options qui pourraient, selon eux, contribuer aux futures discussions.

Utilisation du Comité de coordination ou du PBC en tant qu'organe exécutif

46. La création éventuelle d'un nouvel organe exécutif à l'OMPI paraît trop controversée actuellement pour avoir une chance d'être adoptée et présente l'inconvénient d'ajouter une autre couche à une structure de gouvernance déjà complexe. Toutefois, dans le contexte actuel, et en procédant à quelques ajustements, le Comité de coordination ou le PBC pourrait créer un cadre permettant de mener des activités de supervision et de direction plus régulières et efficaces. Si le Comité de coordination doit rétablir son rôle statutaire original, le PBC, qui relève actuellement de l'Assemblée générale, devrait rendre compte au Comité de coordination. Pour que le PBC assume ce

---

[34] Par exemple, le document WO/PBC/21/20 contient la dernière proposition du groupe des pays africains sur la question de la gouvernance à l'OMPI.

rôle, son mandat doit être dûment formalisé et élargi. Dans les deux cas, la fréquence des réunions des organes respectifs devrait être augmentée en conséquence.

Renforcement de la capacité consultative en vue d'aider les États membres et le Secrétariat

47. Actuellement, la prise de décision par les États membres se fonde principalement sur les informations et l'analyse fournies par le Secrétariat. Les inspecteurs estiment qu'il pourrait être utile de renforcer la capacité consultative en vue d'aider les États membres et le Directeur général à accomplir leurs missions respectives de gouvernance, de supervision et d'administration de l'Organisation. La création d'un organe consultatif constitué d'experts investi du mandat d'examiner les aspects administratifs et budgétaires et de conseiller les principaux organes sur les questions touchant à leurs intérêts respectifs pourrait être étudiée. Ce groupe d'experts indépendants agissant à titre personnel, qui constituerait une couche intermédiaire entre l'administration et les États membres, pourrait examiner un large éventail de questions et fournir des avis destinés à être inclus dans les documents présentés aux États membres.

48. L'OMPI pourrait s'inspirer des exemples du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), qui fournit des recommandations à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale des Nations Unies et du groupe d'experts sur les questions financières et administratives, qui fournit des conseils techniques à la Commission financière et administrative et au Conseil exécutif de l'UNESCO. Cet organe devrait comprendre des experts des États membres sélectionnés en fonction d'une représentation géographique, de qualifications et d'une expérience personnelles appropriées. Il pourrait également faire appel aux compétences du secteur privé, qui génère la plupart des recettes de l'OMPI. Dans un premier temps, cet organe pourrait être mis en place à titre d'essai.

Création d'une plate-forme commune pour la mise en place d'un dialogue constructif sur la gouvernance

49. Afin d'appuyer leurs efforts pour améliorer leur gouvernance, plusieurs institutions des Nations Unies (par exemple, l'UNESCO et, plus récemment, l'ONUDC) ont décidé de créer des mécanismes de travail composés de représentants des États membres et du Secrétariat. Ces mécanismes, qui ont ouvert la voie au dialogue sur diverses questions relatives à la gouvernance, ont contribué à promouvoir une meilleure compréhension des contraintes et des préoccupations des différentes parties prenantes.

50. L'OMPI pourrait adopter une approche similaire. À cet effet, l'Assemblée générale pourrait adopter la décision de créer un comité ou un groupe de travail ad hoc de haut niveau destiné à encadrer un débat constructif et pragmatique sur les réformes possibles et à rendre compte de ses résultats dans un délai convenu. **De l'avis des inspecteurs, le mandat de cet organe pourrait inclure un examen de la gouvernance sous différents angles et à divers niveaux, en commençant par des sujets relativement simples et peu controversés (par exemple, la gestion des réunions et des documents), puis en augmentant progressivement le niveau et la complexité des questions**.

L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer la gouvernance de l'OMPI.

Recommandation n° 1

L'Assemblée générale de l'OMPI devrait examiner le cadre de gouvernance de l'OMPI ainsi que les pratiques actuelles en vue de renforcer la capacité des organes directeurs à orienter et superviser les travaux de l'Organisation. À cet effet, les États membres souhaiteront peut-être envisager dans leurs délibérations les options proposées dans le présent rapport.

III. DIRECTION

A. Secrétariat de l'OMPI

51. Selon la Convention instituant l'OMPI, le Bureau international constitue le Secrétariat de l'Organisation. Il coordonne les réunions des États membres et met en œuvre leurs décisions, administre les systèmes internationaux d'enregistrement de la propriété intellectuelle, élabore et exécute les programmes conçus pour atteindre les objectifs de l'OMPI et constitue une source de compétences en matière de propriété intellectuelle afin d'aider ses membres[35]. Outre son siège de Genève, l'OMPI possède trois bureaux extérieurs, Singapour (créé en 2005), Tokyo (2006) et Rio de Janeiro (2009), ainsi que le bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies à New York, depuis 1975.

52. Le Secrétariat de l'OMPI, qui est dirigé par le Directeur général, est divisé en sept secteurs opérationnels, chacun dirigé par un vice-directeur général ou un sous-directeur général qui rend compte au Directeur général. En outre, le Cabinet du Directeur général comprend la Direction générale, le Département de la gestion des ressources humaines, la Division de l'audit et de la supervision internes, la Division de l'économie et des statistiques et le Département des pays en transition et des pays développés[36].

53. La structure organisationnelle du Secrétariat de l'OMPI traduit la diversité de ses activités relatives à la propriété intellectuelle conformément à ses secteurs opérationnels. Le Secrétariat de l'OMPI a pris des mesures pour renforcer la cohérence de sa structure interne et pour la mettre en conformité avec ses activités et ses objectifs stratégiques. En 2012, le Secrétariat de l'OMPI a réalisé un examen détaillé de l'Organisation, qui étudiait les mandats et les fonctions principales de chaque secteur et restructurait le Secrétariat afin de mieux aligner ses composantes sur les besoins opérationnels de l'OMPI.

54. Les inspecteurs appuient les objectifs de cette restructuration car le modèle économique de l'OMPI nécessite un suivi attentif des domaines où les activités augmentent ou déclinent afin d'adapter la structure en conséquence et de redéployer le personnel selon les besoins. Cependant, les inspecteurs ont fait observer que les motifs de restructuration ne sont pas systématiquement communiqués par les voies officielles. Souvent, les ordres de service consistent uniquement en une liste d'unités administratives et des noms des fonctionnaires qui la composent. De 2010 à la moitié de 2013, seuls quelques-uns des 47 ordres de service concernant la réorganisation interne expliquaient les motifs du changement de structure, présentaient des mandats pour les entités nouvellement définies ou orientaient leurs travaux. Cela ne contribue pas à clarifier les fonctions confiées aux unités réorganisées, à part les dispositions fondamentales figurant dans les documents du programme et budget. L'efficacité de l'Organisation ou l'appropriation par le personnel ne s'en trouve pas améliorée.

55. Ces dernières années, plusieurs unités administratives, telles que la Division de l'économie et des statistiques (2010-2011), le Département des pays en transition et des pays développés (2010-2011) et le Département de la gestion des ressources humaines (2012), ont été placées directement sous l'autorité du Directeur général. **La tendance à établir des structures relevant plus directement du Directeur général devrait être attentivement suivie afin de déterminer si elle contribue à renforcer l'efficacité.**

L'application de la recommandation ci-après devrait favoriser la transparence et la responsabilité au sein de l'OMPI.

---

35 L'OMPI, Une introduction à l'Organisation.

36 Voir l'organigramme du Secrétariat de l'OMPI à l'annexe I du présent rapport.

Recommandation n° 2

Le Directeur général devrait veiller à ce qu'un mandat clair et actualisé soit mis à la disposition de l'ensemble de toutes les unités administratives de l'OMPI et les intégrer dans les ordres de service correspondants, en particulier chaque fois qu'il est procédé à une réorganisation interne.

56. Il est largement reconnu que, par le passé, l'OMPI a souffert des conséquences d'une culture marquée du cloisonnement. Pour remédier à cette situation, le Secrétariat de l'OMPI a concentré une partie de ses efforts sur l'amélioration de la coordination et de la coopération internes, principalement dans le cadre du Programme de réorientation stratégique (PRS). Les progrès réalisés dans le domaine de la coordination et de la coopération doivent être reconnus, comme le montrent, par exemple, les enquêtes annuelles successives sur les valeurs essentielles de l'OMPI qui ont enregistré des améliorations en ce qui concerne la valeur essentielle du PRS, *l'unité dans l'action* (de 29 à 56% de déclarations positives durant les années concernées), et les collaborations avec les collègues de secteurs différents sur des projets communs (de 46 à 67%). Reste que toutes les cloisons n'ont pas été complètement abattues, ainsi que l'illustre le tableau 2 et que le confirment les observations faites par les personnes ayant répondu aux enquêtes sur les valeurs essentielles de l'OMPI. Des efforts supplémentaires doivent être faits pour renforcer la coopération au sein des départements et entre ces derniers, en particulier durant la période d'amélioration continue dans laquelle l'OMPI est désormais entrée après le PRS.

Tableau 2 : Opinions du personnel de l'OMPI sur la coordination et la coopération internes à l'OMPI (en pourcentage)

	Oui	Dans une certaine mesure	Non	Sans avis
Je pense que la coordination et la coopération **au sein des** départements/services/sections sont suffisantes	21,9	37,6	35,6	4,9
Je pense que la coordination et la coopération **entre** départements/services/sections sont suffisantes	10,5	39,5	43,8	6,2

Source : enquête du CCI, Questions 15 et 16

B. Direction générale

57. Hormis le Directeur général, la direction générale comprend l'Équipe de haute direction et les réunions des directeurs. La direction est en outre constituée de 13 comités, ou conseils, qui traitent de questions spécifiques d'administration[37]. Au-delà de la direction générale, les responsabilités des directeurs et des chefs de programme en matière de questions de fond et de gestion sont précisées dans les instruments de délégation des pouvoirs, du Directeur général au niveau correspondant des fonctionnaires, par secteurs d'activités et mesures relatives spécifiques.

58. En vertu de la Convention instituant l'OMPI, le Directeur général, qui est le plus haut fonctionnaire de l'Organisation, est nommé par l'Assemblée générale sur présentation du Comité de coordination. Le Directeur général rend compte à l'Assemblée générale et doit se conformer aux

[37] Conformément aux ordres de service publiés depuis 2010 et aux informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI : le Comité consultatif pour les placements, le Comité des pensions du personnel de l'OMPI, le Comité directeur pour la gestion des risques et les contrôles internes, le Comité ad hoc des contrats pour la salle de conférence, le Comité de la construction, le Comité de contrôle des biens de l'OMPI, le Comité d'examen des contrats, le Comité des publications de l'OMPI, les Comités des nominations, le Groupe consultatif chargé de la révision des dispositions du Statut et Règlement du personnel relatives au système d'administration interne de la justice de l'OMPI, le Comité d'appel de l'OMPI, le Jury mixte chargé de l'examen des plaintes et le Comité consultatif mixte.

instructions de cette dernière. Il prépare et soumet aux organes compétents les projets de documents du programme et budget ainsi que les rapports périodiques d'activité. Le Directeur général se voit accorder des pouvoirs renforcés par les dispositions du Règlement financier et du règlement d'exécution du Règlement financier et du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI ainsi que par des ordres de service ultérieurs concernant divers domaines.

59. La durée du mandat du plus haut fonctionnaire de l'OMPI est une exception dans le système des Nations Unies car la Convention indique qu'elle "ne peut être inférieure à six ans"[38]. La Convention ne prévoit aucune limitation quant au nombre de mandats qu'un Directeur général peut exercer. L'absence de dispositions juridiques à cet égard a permis qu'un précédent Directeur général exerce un très long mandat.

60. En dépit du document intitulé "Règles et pratique à suivre pour la désignation d'un candidat et la nomination au poste de Directeur général"[39] daté de 1998, les inspecteurs ont constaté que les justifications de sa mise en œuvre ne sont pas tout à fait claires. En effet, son adoption par l'Assemblée générale était étroitement liée à la proposition de révision de l'article 9.3) de la Convention instituant l'OMPI, laquelle n'a pas eu de suite en raison du nombre insuffisant de notifications de ratification de la part des États membres[40]. **Les inspecteurs sont d'avis que l'Assemblée générale de l'OMPI doit fournir une explication formelle à ce sujet. À cet égard, les inspecteurs rappellent la recommandation faite par le CCI en 2009 en vue de limiter la durée des mandats des chefs de secrétariat à un maximum de deux périodes successives, ne dépassant pas cinq années chacune**[41].

61. Le principal Comité de direction de l'OMPI est l'Équipe de haute direction[42]. Présidée par le Directeur général, celle-ci est composée de huit membres du niveau de vice-directeur général ou de sous-directeur général, y compris tous les chefs des secteurs opérationnels de l'Organisation, le responsable du Secteur administration et gestion et le chef de Cabinet. L'ordre de service 69/2009 ne fournit aucune information supplémentaire sur le mandat, les méthodes de travail ou le processus décisionnel du comité.

62. Le Secrétariat de l'OMPI a indiqué que la principale mission de l'Équipe de haute direction est d'assumer la direction stratégique et la coordination au niveau exécutif et d'examiner les questions pertinentes d'ordre politique ou administratif relatives aux activités de programme et à la gestion des ressources humaines. Il a également indiqué que les réunions de l'Équipe de haute direction ont un caractère confidentiel. Les inspecteurs n'ont reçu qu'un extrait (1,5 page) d'un compte rendu d'une réunion (6 février 2013)". Ce dernier contenant une brève liste des sujets abordés au cours de la réunion, sans informations générales ni indications des décisions prises. Par conséquent, les inspecteurs n'ont pas été en mesure d'évaluer dans quelle mesure l'Équipe de haute direction offre un espace de débats stratégiques et collégiaux ou renforce la cohésion au niveau de la direction.

---

38 Article 9.3) de la Convention instituant l'OMPI.

39 WO/GA/23/6 : Règles et pratique à suivre pour la désignation d'un candidat et la nomination au poste de Directeur général.

40 Le paragraphe 22.1 du document WO/GA/23/7 indique ce qui suit : "L'Assemblée générale de l'OMPI :

i) adopte des règles visant à limiter le nombre de mandats qu'un directeur général peut accomplir;

ii) décide que ces règles limiteront le nombre de mandats à deux périodes déterminées de six années chacune;

iii) décide que la Convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (Convention instituant l'OMPI) devra être modifiée dès que possible de façon à tenir compte des règles énoncées aux deux sous-alinéas précédents".

41 JIU/REP/2009/8 : Sélection et conditions d'emploi des chefs de Secrétariat au sein des organismes des Nations Unies. L'OMPI n'a toujours pas exprimé sa position en ce qui concerne cette recommandation. Dans le système des Nations Unies, la durée de chaque mandat des chefs de Secrétariat des organismes des Nations Unies varie entre trois et cinq ans, la majorité ayant opté pour un mandat soit de quatre ans, soit de cinq ans.

42 OMPI, OI 69/2009 : Composition de l'Équipe de haute direction.

Ils estiment que ces discussions au niveau le plus élevé de l'Organisation doivent être prises en compte d'une manière plus systématique et plus instructive, notamment en ce qui concerne les décisions prises et leur justification. Cela semble pertinent pour une organisation qui a entrepris un intense processus de gestion du changement et qui entend poursuivre son entreprise de réforme.

63. Le Secrétariat de l'OMPI a également fait observer que les "décisions de l'Équipe de haute direction sont consignées après chaque réunion et partagées entre les membres de l'Équipe de haute direction chargés de diffuser ces décisions et leur justification au personnel du secteur dont ils sont responsables". Par ailleurs, les inspecteurs ont indiqué que la déclaration du Secrétariat selon laquelle "cela a été traité différemment par chaque secteur; certains membres de l'Équipe de haute direction ont informé les directeurs soit individuellement, soit en groupe à la suite de réunions de l'Équipe de haute direction"[43]. Cette pratique soulève la question de savoir si les décisions de l'Équipe de haute direction se répercutent sur les cadres moyens et les niveaux opérationnels de l'Organisation de manière cohérente afin de s'assurer de l'harmonisation et de la coordination des secteurs.

64. Les réunions des directeurs réunissent tous les deux mois l'ensemble des directeurs de l'Organisation (57 en 2013) afin de les informer des décisions prises par l'Équipe de haute direction ou des grands projets en cours ou à venir. Les inspecteurs n'ont pas trouvé d'ordre de service ou de mandat concernant ces réunions des directeurs, dont les sessions ne sont pas consignées sous forme de comptes rendus. Actuellement, la taille des réunions des directeurs semble trop grande pour que ces dernières soient davantage qu'un forum d'échange d'informations. De l'avis des inspecteurs, les réunions des directeurs pourraient être l'occasion, en cas de nécessité, de se pencher et de faire le point sur l'application par l'Organisation de ses activités de programme et sur les réponses que cette dernière apporte aux différents défis et pourraient permettre d'abattre les cloisons.

65. Les inspecteurs estiment que l'OMPI bénéficierait du renforcement du cadre institutionnel de ses comités de direction en établissant un mandat définissant leurs fonctions de base, leur calendrier de réunions et les mécanismes de communication de leurs décisions ainsi que la justification de ces dernières.

L'application de la recommandation ci-après devrait favoriser la transparence et la responsabilité au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 3

Le Directeur général devrait publier un mandat détaillé à l'intention des comités de direction avant la fin de 2014 et le communiquer aux organes directeurs compétents de l'OMPI.

66. Le style de gestion de l'OMPI est fondé sur un modèle de communication allant du haut vers le bas; les décisions de gestion ne seraient pas toujours communiquées convenablement. Alors que le PRS a contribué à promouvoir une meilleure communication horizontale, certaines réunions et voies de communication essentielles continuent de fonctionner de manière plutôt informelle. Un fonctionnaire de l'OMPI a signalé l'existence d'un certain nombre de mécanismes destinés à éviter les déclarations inexactes ou les malentendus mais des explications supplémentaires et une transparence renforcée garantiraient probablement une meilleure compréhension et renforceraient l'appropriation par le personnel. Par exemple, l'analyse du contenu des ordres de service (2008-2013) a montré que bon nombre d'entre eux ont un caractère général et ne mettent pas en valeur la justification des décisions de gestion.

67. Outre la publication des ordres de service et d'autres documents de gestion, les principales voies de communication entre la direction et le personnel sont les suivantes : i) réunions d'information avec les fonctionnaires, à raison de quatre à cinq fois par an; ii) thés informels qui sont pour les fonctionnaires l'occasion de rencontrer le Directeur général, sans ordre du jour préétabli; iii) diverses initiatives du PRS dans le domaine de la communication (par exemple, programmes intitulés "Quoi de

[43] Réponse du Secrétariat de l'OMPI au questionnaire du CCI aux fins du présent examen.

neuf?", séances de questions, pages intranet, etc.). Ces mécanismes de coordination et de communication internes ont été mis en place ces dernières années à l'initiative de la direction générale actuelle. Toutefois, d'après les observations reçues par les inspecteurs, dans la pratique, les deux premières voies sont perçues comme un flux d'information à sens unique et le personnel est souvent réticent à faire part de ses préoccupations. Dans le rapport annuel présenté en 2012 par la médiatrice, il était question de carences systémiques en matière de communication et de gestion des conflits au niveau des responsables. La médiatrice parlait d'un sentiment de "malaise" exprimé par les personnes lui ayant rendu visite dans son bureau à propos du climat régnant dans l'Organisation[44]. Les personnes ayant répondu à l'enquête du CCI mentionnaient également la communication interne comme étant un domaine nécessitant une amélioration. Les inspecteurs estiment qu'une communication transparente est primordiale dans tout processus de gestion du changement car elle a une incidence directe sur l'engagement du personnel et sa confiance dans la direction.

C. Programme de réorientation stratégique (PRS)

68. Le rapport du CCI publié en 2005 préconisait une évaluation, bureau par bureau, des ressources humaines et financières de l'OMPI. Commandée en 2007, cette évaluation mettait en évidence d'importantes lacunes dans la culture institutionnelle de l'OMPI, et la qualifiait de peu axée sur les résultats[45]. Par la suite, l'Assemblée générale approuva un programme complet d'améliorations structurelles qui allait être connu sous le nom de Programme de réorientation stratégique (PRS)[46]. Lancé en 2008, le PRS a achevé sa principale phase de mise en œuvre en 2012. Ainsi que l'ont déclaré de hauts fonctionnaires de l'OMPI, l'objectif premier du PRS était de faire de l'OMPI une organisation réactive, efficace et dotée des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et jouer un rôle prééminent au niveau mondial en ce qui concerne les questions de propriété intellectuelle. Le PRS portait donc sur les règles et pratiques suivies dans les procédures internes, afin de respecter les normes communes à toutes les organisations du système des Nations Unies.

69. Étroitement lié aux objectifs stratégiques de l'OMPI et conforme au Plan stratégique à moyen terme de l'Organisation, le PRS était composé de 19 initiatives, articulées autour de quatre valeurs essentielles de l'OMPI : orientation vers les services, unis dans l'action, responsabilisation au service des résultats, et responsabilité sur les plans environnemental et social et en termes de gouvernance. Le présent examen ne consiste pas dans une évaluation approfondie de chacune de ces initiatives, mais l'annexe III résume les principales réalisations du PRS et montre dans quelle mesure ce programme a contribué à un changement à grande échelle dans divers domaines, dont certains sont abordés dans des chapitres précis du présent rapport.

70. Les inspecteurs ont examiné plusieurs documents ayant trait au PRS, établis par le Secrétariat de l'OMPI, et relevé un certain nombre d'aspects qu'il convient de mentionner :

- *Leadership :* Le rôle central joué par le Directeur général dans le lancement de l'initiative relative à la gestion du changement est largement reconnu. Chacun des membres de l'Équipe de haute direction s'est fait le champion de cette initiative au sein de l'équipe et joué un rôle de premier plan dans la conduite d'une ou plusieurs initiatives, tandis que des chefs de projets particuliers ont élaboré et mis en œuvre des aspects clés du programme. Un bureau de gestion du PRS a été créé, sous la houlette d'un coordonnateur. Cette structure globale de gestion de projet semble appropriée. Les inspecteurs ont noté que le Directeur général en personne assumait la responsabilité de cinq initiatives au sein de l'Équipe de haute direction.

---

[44] Statistiques du Bureau du médiateur de l'OMPI pour 2012, version finale, le 20 mars 2013.

[45] WO/GA/34/1, Annexe : Évaluation bureau par bureau des ressources humaines et financières de l'OMPI, Rapport final (PriceWaterhouseCoopers), juin 2007.

[46] WO/GA/34/16, paragraphe 34.

- *Gestion du projet :* Le PRS proprement dit suit une méthode de gestion axée sur les résultats et l'avancement du projet a été mesuré à intervalles réguliers au regard d'indicateurs et de cibles bien définis. Des outils de gestion – par exemple une feuille de route, un cadre de résultats, des tableaux de bord et une matrice financière - fournissaient un cadre adéquat de gestion et de suivi du projet.

- *Gestion financière :* Les dépenses sont restées au niveau attendu des fonds alloués par les États membres. Outre la mobilisation des ressources humaines existantes, les coûts cumulés pour 2010-2011 et 2012-2013, estimés à 2,97 millions de francs suisses[47], ont couvert des services commerciaux, des systèmes et du personnel temporaire pour certaines initiatives particulières.

- *Engagement :* Le Secrétariat de l'OMPI a déployé des efforts considérables pour fournir des précisions sur la raison d'être et les objectifs du PRS : plusieurs réunions publiques, des exposés thématiques, des brochures et d'autres outils d'information ont permis de faire mieux connaître le projet. Malgré tout, moins de la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête du CCI ont déclaré être bien informées du processus de réforme, et 36,6% ont estimé avoir été "un peu informées". Pour mesurer le degré de perception du programme et évaluer l'engagement de ses effectifs, le Secrétariat de l'OMPI a fait procéder à une série d'enquêtes sur les valeurs essentielles auprès de ses agents en 2010, 2011 et 2012[48], qui ont mis en lumière une augmentation progressive de l'engagement. Les résultats de ces enquêtes ont aidé à cerner les risques et les domaines nécessitant une attention prioritaire. La conduite d'enquêtes sur les valeurs essentielles est une bonne pratique qu'il convient d'utiliser comme outil de gestion pour affiner la procédure, au besoin, mais elle ne doit pas servir en soi d'indicateur de réussite. Les inspecteurs estiment que les enquêtes sur les valeurs essentielles ont donné un aperçu utile des valeurs du PRS aux agents de l'OMPI. Elles devront donc être conduites à intervalles réguliers (tous les trois ans) afin de surveiller l'évolution de ces valeurs dans le temps.

- *Établissement de rapports :* Le Secrétariat de l'OMPI a rendu compte de l'état d'avancement du PRS et de ses phases successives de mise en œuvre selon diverses méthodes ciblées. Les rapports trimestriels sur l'état d'avancement, présentés à l'OCIS, ont constitué le principal vecteur de reddition de comptes et donné des informations de base sur les différentes phases et l'évolution du projet. Les inspecteurs ont noté en particulier les sections évoquant les principaux risques et proposé d'adopter des mesures d'atténuation comme pratiques recommandées. Le Comité du programme et budget a été convié à des réunions annuelles d'information, tandis que différentes séances d'information informelles étaient organisées à l'intention des États membres.

71. Les cadres moyens et supérieurs et les agents interrogés s'accordent généralement à penser que le PRS venait à point nommé et avait contribué à une évolution remarquable de la gestion et de l'administration de l'OMPI. Le Secrétariat de l'OMPI a présenté son évaluation du PRS et une description de ses principaux résultats dans un rapport final présenté à la vingt et unième session du PBC et à la quarante-troisième session de l'Assemblée générale (2013)[49]. Dans ce rapport, l'orientation vers les services et la responsabilité au service des résultats sont considérées comme les deux domaines qui ont le plus progressé; "unis dans l'action" mérite une plus grande attention. Dans

---

[47] OMPI, Rapport final sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Programme de réorientation stratégique de l'OMPI (6 mai 2013), paragraphe 33.

[48] OMPI, Rapport d'analyse de l'enquête sur les valeurs essentielles, établi par Dalberg Global Development Advisors, mars 2013.

[49] WO/PBC/21/10 : Rapport final sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Programme de réorientation stratégique de l'OMPI; WO/GA/43/20 : Rapport final sur la mise en œuvre du Programme de réorientation stratégique de l'OMPI.

l'ensemble toutefois, le rapport final mettait l'accent sur les principales réussites, et non sur une auto-évaluation critique du programme et de ses résultats.

72. Le défi que la haute direction de l'OMPI a désormais à relever consiste à convertir une initiative quadriennale de gestion du changement en un processus continu d'amélioration de la culture institutionnelle et des pratiques de travail de l'OMPI. Pour contribuer à atteindre cet objectif, les inspecteurs recommandent de procéder à une série d'évaluations internes du PRS, illustrées notamment par des exemples concrets de changements positifs, des bonnes pratiques adoptées et les enseignements tirés, en particulier dans les domaines de la gestion des risques, de la déontologie et de la continuité des opérations. La recommandation ci-après devrait contribuer à la diffusion de pratiques optimales au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 4

Le Directeur général devrait demander à la Division de l'audit et de la supervision internes d'inclure dans son plan de travail une série d'évaluations des initiatives relatives au Programme de réorientation stratégique (PRS) et de leurs résultats, afin d'en tirer des enseignements et de faciliter ainsi la gestion de l'OMPI au cours des prochaines phases de réforme de l'Organisation.

D. Gestion et administration générales

73. Autre évolution majeure intervenue entre 2009 et 2010, les fonctions de gestion et d'administration ont été regroupées au sein d'un seul et même Secteur administration et gestion, dirigé par un sous-directeur général[50]. Ce secteur comprend la plupart des départements qui assurent des services administratifs et de soutien : finances et budget, planification des ressources, services d'appui généraux (achats et voyages, par exemple), information et communication, conférences et services linguistiques, sûreté et sécurité et projets de construction. Avant la restructuration interne, la séparation de ces fonctions avait une incidence sur la cohérence et la coordination. Une exception à noter est le département de la gestion des ressources humaines qui, depuis 2012, rend directement compte au Directeur général, dispositif administratif peu courant dans le système des Nations Unies. Le but initial était apparemment de souligner l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines au sein de l'OMPI; ce dispositif pourrait toutefois ne pas être approprié à long terme.

74. Lors de l'enquête du CCI, les agents de l'OMPI ont été invités à se prononcer sur la qualité globale de certains services de soutien fournis par le Secteur administration et gestion. Près de la moitié des personnes interrogées ont exprimé leur satisfaction (voir la figure 3). Les résultats concernant les achats et les voyages sont précisés ci-après, compte tenu des économies potentielles qu'ils permettraient de réaliser. L'examen des inspecteurs repose sur des rapports récents du CCI relatifs à l'ensemble du système et portant sur ces questions[51].

[50] OMPI, ordre de service n° 28/2010 : Réorganisation : Secteur Administration et gestion; ordre de service n° 42/2013 : Organisation interne de l'OMPI.

[51] Rapports du CCI : JIU/REP/2010/2 : Organisation des voyages au sein du système des Nations Unies; JIU/NOTE/2011/1 : Procurement reforms in the United Nations system; et JIU/REP/2012/9 : Sommes forfaitaires en lieu et place des prestations dues.

Figure 3 : Opinion des agents de l'OMPI quant à la qualité des services de soutien opérationnel (pourcentages)

J'estime que les services de soutien opérationnel suivants sont de bonne qualité				
	Oui	Dans une certaine mesure	Non	Sans opinion
Voyages	45,2	18,6	3,7	32,6
Services de conférence (y compris l'interprétation)	51,3	12,1	1,3	35,2
Traduction	53,9	14,7	3,3	29,0
Achats*	30,5	23,5	6,4	39,6

Source : Enquête du CCI, question 24

** L'enquête de 2012 sur l'OMPI a recueilli 58% de réponses positives auprès des 200 agents/utilisateurs chargés d'activités d'achat au sein de l'Organisation*

Achats

75. Depuis 2009, la Division des achats et des voyages (PTD), qui compte 24 agents, est chargée des activités stratégiques et opérationnelles relatives aux contrats d'achat, aux achats et aux voyages. Les inspecteurs ont pris note de l'existence de principes directeurs et de règles déontologiques applicables au personnel chargé des achats et d'autres agents participant à des activités d'achat, afin de prévenir les conflits d'intérêts ou les comportements contraires à l'éthique. S'agissant de la coordination interinstitutions, la Division participe activement aux initiatives du Groupe des activités communes d'achat des Nations Unies (groupe ACA) et de la plate-forme d'achats globale UNGM (United Nations Global Marketplace).

76. Les achats constituent un domaine de gestion dont les activités obéissent à des principes de base énoncés selon des orientations de politique générale, par exemple le meilleur rapport qualité-prix, une concurrence large, l'intégrité et la transparence, ainsi que des pratiques commerciales prudentes. Tous ces principes sont conformes aux pratiques acceptées dans les organisations du système des Nations Unies[52]. L'OMPI possède un manuel des achats qui décrit les conditions d'appel et de soumission d'offres et de délégation de pouvoirs correspondante. L'OMPI adhère au Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies.

77. En 2012, le montant total des achats de biens et services s'élevait à 119 352 745 de francs suisses. Près de 95% du montant total des achats avait trait à des services, principalement en rapport avec la construction (35,4%), la traduction (18%) et les services de conseil (14,3%)[53]. En raison de la croissance de l'Organisation et du niveau élevé d'achats de faible valeur, le nombre de commandes a été multiplié par 2,4% entre 2006 et 2012. Cela représente une augmentation substantielle du nombre de transactions engagées et suivies. Les gains d'efficacité réalisés grâce au système de planification des ressources de l'Organisation (ERP) ont permis au Secrétariat de l'OMPI de rationaliser certaines procédures internes et de remplacer les documents sur papier par des procédures électroniques mieux centralisées.

78. L'OMPI a mis en place un Comité d'examen des contrats (CRC), qui a pour mandat bien défini, consigné par écrit, d'examiner les contrats d'achat et de donner un avis par écrit au vice-directeur

---

[52] OMPI, Ordres de service n° 21/2006 Rev. : Principes généraux, cadre institutionnel et procédures applicables aux achats et à la passation de marchés; et n° 53/2009 : Modification de l'ordre de service n° 21/2006 Rev.

[53] OMPI, Rapport sur les activités d'achat, 2012 (mars 2013).

général, désigné par le Directeur général qui lui a confié la responsabilité de la fonction d'achat de l'OMPI. Le Comité se compose de hauts fonctionnaires, essentiellement au niveau des SDG et des VDG[54]. Les inspecteurs ont noté que le nombre de cas soumis au CRC est resté stable depuis 2009, malgré un changement de seuil d'examen, qui est passé de 100 000 CHF sur trois ans au même montant sur un an. Le CRC examine la conformité des contrats d'un montant élevé aux règles et procédures de passation de marchés, et conseille le DDG dès lors que l'Organisation a intérêt à suivre une procédure informelle d'appel d'offres (dérogations) plutôt qu'une procédure de mise en concurrence.

79. En 2011, la Section de l'audit interne de l'OMPI a soulevé plusieurs questions relatives à la passation de marchés, notamment l'absence de planification et de coordination des achats dans l'ensemble de l'Organisation[55]. Les inspecteurs ont été informés de l'élaboration d'un catalogue unifié des achats de l'Organisation, disponible depuis la fin de 2013. La planification de la passation de marchés pourrait en outre profiter d'une meilleure coordination des activités des différents départements et de la Division des achats et des voyages, notamment par l'annonce des besoins d'achats à un stade précoce. **Dans cette optique, le Secrétariat de l'OMPI devrait inclure des informations sur les achats prévus dès le début de l'élaboration des plans de travail des divisions et départements. Ces renseignements devraient être transmis à la Division des achats et des voyages qui les regrouperait dans un plan de passation de marchés à l'échelle de l'Organisation, afin d'éviter des dysfonctionnements administratifs et des doubles emplois et de réaliser ainsi des économies considérables.**

80. Le caractère technique des questions financières et juridiques et des procédures d'appel et de soumission d'offres, ainsi que les connaissances spécialisées qu'elles demandent, font qu'il est essentiel de dispenser une formation spécifique dans le domaine des achats. Les inspecteurs se félicitent du fait que la Division des achats et des voyages ait commencé à prendre des dispositions en vue de la professionnalisation de son personnel, notamment en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS).

Voyages

81. Les frais de voyage représentent un poste budgétaire considérable à l'OMPI; ils se sont élevés à 45,71 millions de francs suisses au cours de l'exercice biennal 2010-2011 (dernières données consolidées à la date d'achèvement du présent rapport). Ce montant représentait 7% du budget total de l'OMPI pour cette période. La Division de l'audit et de la supervision internes a pris note de l'augmentation du nombre total de billets d'avion achetés (de 4915 en 2009 à 6709 en 2011), d'où un dépassement des frais de voyage par rapport au budget approuvé des voyages d'environ 17%[56].

82. La version révisée de la politique relative aux voyages autorisés et dépenses connexes (2012) énonçait plusieurs mesures visant à harmoniser les règles de l'OMPI en la matière avec celles des organisations du système des Nations Unies, par exemple limiter les voyages en classe affaires aux trajets d'une durée supérieure à neuf heures, avancer la date limite d'achat de billets d'avion (10 jours minimum), réserver en ligne pour réduire les coûts de transaction[57]. L'OMPI a également pris des dispositions pour réduire le nombre d'agents participant aux mêmes manifestations professionnelles ou sur des questions de fond[58].

---

54 OMPI, Ordres de service n° 21/2006 Rev. : Principes généraux, cadre institutionnel et procédures applicables aux achats et à la passation de marchés; et n° 53/2009 : Modification de l'ordre de service n° 21/2006 Rev.

55 OMPI, IA/03/2011 : Rapport d'audit interne : Analyse des activités dans le domaine des achats.

56 OMPI, IA/03/2012 : Internal Audit Report: Review of Travel and Mission Support.

57 OMPI, Ordre de service n° 16/2012 : Voyages autorisés et dépenses connexes

58 WO/PBC/21/19 : Rapport sur la mise en œuvre des mesures de maîtrise des coûts

83. Les modifications apportées aux règles relatives aux voyages et aux frais connexes sont positives, mais, sur certains points, il reste à les aligner sur les pratiques observées aux Nations Unies. Ainsi, les règles et dispositions de l'OMPI relatives au congé dans les foyers différaient, depuis de nombreuses années, de celles en vigueur dans d'autres organisations du système des Nations Unies. Les agents du Secrétariat des Nations Unies qui optent pour le versement d'une somme forfaitaire reçoivent 75% du prix du billet en classe économique aux conditions les moins restrictives, tandis que l'OMPI accordait à son personnel 80% du tarif normal en classe affaires. En outre, les dispositions de paiement forfaitaire pour le congé dans les foyers ne reposaient pas sur une politique officielle, mais suivaient la pratique en vigueur qui s'était instaurée au fil des ans au Secrétariat de l'OMPI. En 2009 et en 2012, la Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) recommanda d'adopter les normes du Secrétariat des Nations Unies[59]. Les inspecteurs ont été informés en mars 2014 de la publication d'une nouvelle politique qui devrait être mise en œuvre en mai 2014. Cette politique semble mieux alignée sur les normes des Nations Unies, mais les inspecteurs remarquent que les agents ont toujours le droit au versement de l'indemnité journalière de subsistance pour le congé dans les foyers, ce qui n'est généralement pas le cas pour ce genre de prestation. Ils notent aussi que les mesures de transition, qu'il est prévu de maintenir en vigueur jusqu'en 2015, retardent en réalité de près de deux ans l'application de cette nouvelle politique.

E. Contrôles internes et gestion des risques

84. En 2012, l'OCIS a recommandé de traiter en priorité la question du renforcement des contrôles internes et de la gestion des risques au sein de l'OMPI : "Bien qu'il existe un système de contrôle interne à l'OMPI, certaines pratiques restent informelles, ponctuelles et non systématiques. " L'OCIS a également constaté que "les niveaux de compréhension et d'adhésion varient au sein de l'Organisation "[60]. Dans le cadre de l'initiative 15 du PRS (Renforcement de la gestion des risques et des contrôles internes), le Comité directeur pour la gestion des risques et les contrôles internes a été créé et chargé de superviser cette initiative[61]. Le Secrétariat de l'OMPI a fait appel à un cabinet de conseil pour l'aider à élaborer et mettre en œuvre des contrôles internes dans le cadre de gestion des risques au sein de l'Organisation. Le but était de renforcer la confiance dans l'application et la mise en œuvre des règles et procédures internes.

85. Dans son rapport aux assemblées de l'OMPI de septembre 2013, le Directeur général indiquait qu'il restait encore du travail à faire en ce qui concerne les initiatives relatives aux contrôles internes[62]. Le Secrétariat de l'OMPI espère que les fonctions de planification des ressources de l'Organisation (ERP) fourniront des outils appropriés permettant de garantir le respect du règlement financier et de son règlement d'exécution, ainsi que celui des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). À l'appui des travaux de l'OMPI dans ce domaine, les inspecteurs se réfèrent au rapport CCI de 2010 sur la gestion globale des risques et au rapport CCI de 2011 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité, qui préconisait d'envisager principalement la certification des résultats des contrôles internes par les directeurs de service[63].

86. S'agissant de la gestion des risques, les inspecteurs ont pris note de plusieurs faits positifs :

- Le portefeuille de gestion des risques contient désormais plusieurs documents pertinents importants, bien que certains ne soient pas encore achevés, notamment le Texte de

---

59 OMPI, Rapports d'audit interne IA/01/2009 : Audit des voyages et de l'appui aux missions à l'OMPI; et IA/03/2012 : Audit des voyages et de l'appui aux missions

60 WO/PBC/19/10 : Rapport de l'organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI

61 OMPI, Ordre de service n° 37/2012 : Création d'un Comité directeur pour la gestion des risques et les contrôles internes

62 OMPI, Rapport du Directeur général aux assemblées 2013 de l'OMPI.

63 Rapports du CCI : JIU/REP/2010/4 : Examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies : cadre de référence; et JIU/REP/2011/5 : Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies.

référence pour la gestion des risques, la Politique en matière de risques (version de 2012), le Manuel de gestion des risques, etc.

- Des progrès ont été accomplis en vue de l'intégration de la gestion des risques dans les plans de travail annuels des secteurs, le Programme et budget pour l'exercice biennal 2014-2015 comportant des chapitres consacrés à l'identification et à l'atténuation des risques.
- Le recrutement d'un spécialiste de la conformité en matière de risques et de contrôles, chargé de dispenser des conseils et de faciliter l'intégration des procédures de gestion des risques et de contrôles internes dans le travail de l'Organisation, bien qu'il s'agisse d'un poste de consultant, titulaire d'un contrat de louage de services à durée déterminée.
- Depuis 2009, les directeurs de programme ont été priés de signer une lettre de déclaration qui renforce leur responsabilité dans l'établissement des états financiers. Le Secrétariat de l'OMPI a indiqué que la portée et le champ d'application de cette procédure d'autocertification continueront d'être élargis.
- En novembre 2013, l'OMPI a reçu la certification ISO 27001 (norme internationale pour le management de la sécurité de l'information), réussite notable vu l'importance de la sécurité informatique et des systèmes de gestion informatique pour l'Organisation.

87. Comme il est souligné dans son mandat, le Comité directeur pour la gestion des risques et les contrôles internes a surtout fait office de comité chargé de piloter l'initiative PRS et de superviser le travail du cabinet de conseil à chaque phase du projet. L'analyse du compte rendu des réunions du Comité (les comptes rendus de trois réunions ont été communiqués aux inspecteurs) n'a pas permis aux inspecteurs de déterminer le type de débats stratégiques qui se sont déroulés dans ce cadre en ce qui concerne la gestion des risques. Les inspecteurs recommandent d'élargir le mandat du Comité directeur de manière à doter l'OMPI d'un comité de gestion des risques, ainsi qu'indiqué dans le projet de Politique de gestion des risques qui devrait être publiée dès que possible.

La recommandation suivante est destinée à accroître l'efficacité de la gestion des risques à l'OMPI.

Recommandation n° 5

Le Directeur général devrait achever, d'ici à la fin de 2015, la Politique de l'OMPI en matière de gestion des risques, ainsi que tous les éléments d'un cadre global de gestion des risques, et procéder à leur actualisation régulière.

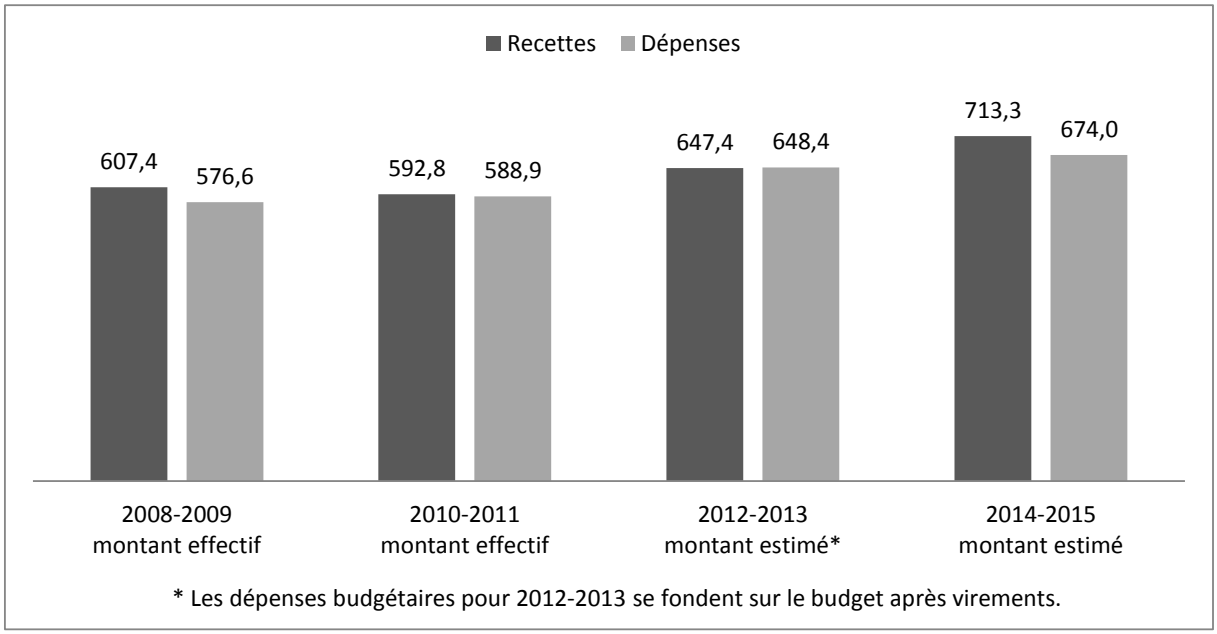
IV. RESSOURCES, PLANIFICATION ET BUDGETISATION

A. Cadre financier

88. Les modalités de financement et la procédure budgétaire de l'OMPI sont uniques en leur genre dans le système des Nations Unies. À la différence d'autres entités, l'OMPI reçoit des ressources financières substantielles, indépendamment des contributions versées par ses États membres. Ce modèle a permis à l'OMPI de croître au cours des dernières années, comme le montre la figure 4. En revanche, cette structure financière représente un risque pour l'Organisation, car celle-ci reste fortement tributaire de sources de revenus difficiles à prévoir.

89. Alors que les États membres ont toujours contribué aux coûts de l'Organisation, cette part est minime. En 2010-2011 (derniers chiffres définitifs disponibles), ces contributions statutaires ne représentaient que 5,9% des recettes de l'OMPI. Dans le budget adopté pour 2014-2015, les recettes s'élèvent à 713,3 millions de francs suisses. Les contributions statutaires ont diminué à 35,2 millions de francs suisses, soit 4,9% des recettes totales, tandis que les recettes attendues provenant de services (systèmes d'enregistrement, arbitrage/médiation) rendus par l'OMPI à ses différentes catégories de parties prenantes et de clients atteignent 94,2%. Les publications et autres activités représentent moins de 1% des recettes totales.

Figure 4 : Évolution des recettes et dépenses de l'OMPI (entre 2008-2009 et 2014-2015) (en millions de francs suisses)



Source : Diagramme établi d'après les documents relatifs au Programme et budget de l'OMPI et des informations communiquées par le Secrétariat de l'OMPI

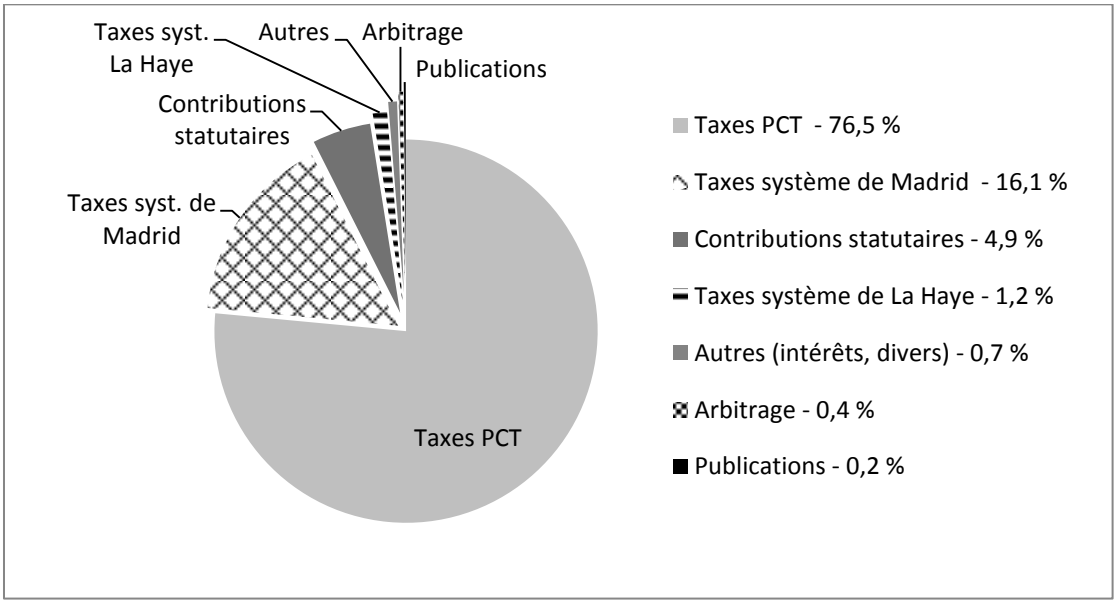
90. Le Programme et budget de l'OMPI est un volumineux document de plus de 200 pages qui présente sous forme synthétique le budget de l'Organisation, ventilé par programme. Conformément à une décision prise par les États membres en 2007[64], le document Programme et Budget respecte généralement les normes et recommandations IPSAS (depuis janvier 2010). Les inspecteurs se félicitent de l'ampleur des informations qui y figurent et prennent note de l'amélioration dont témoignent les documents récents. Ils estiment toutefois que les informations financières pourraient être présentées de manière encore plus rationnelle, cohérente et harmonisée, afin que les États

[64] OMPI, A/43/5 : Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) et A/43/16 : Rapport, paragraphe 255.

membres comprennent mieux sa raison d'être et puissent accéder aisément à des informations pertinentes (par exemple : références croisées, cohérence des comparaisons, vérifications pour éviter des erreurs factuelles). Cela permettrait aux États membres d'avoir une vision plus claire de la stratégie, telle que traduite dans le Programme et budget.

91. Les services assurés par l'OMPI produisent des recettes variables en fonction de leur type. La figure 5 montre que, pour 2014-2015, environ 76,5% des recettes correspondent au montant estimé des recettes provenant de services payants fournis au titre du Traité de coopération en matière de brevets (PCT), tandis que les systèmes de Madrid et de La Haye génèrent 18,1% des ressources. Cette structure des recettes traduit une forte dépendance vis-à-vis du système du PCT[65]. Il faut aussi noter que, dans le système de Madrid, les services d'enregistrement sont rémunérés sur la base d'un versement initial et de taxes renouvelables de maintien en vigueur, tandis que le PCT ne prévoit qu'une taxe unique de dépôt. Cela peut soulever un problème à moyen et à long terme. Un autre risque est lié au fait que l'OMPI prévoit surtout des droits fixés en valeur nominale qui sont par conséquent exposés à la variabilité des taux de change. **Dans le but de diversifier ses ressources financières, les inspecteurs exhortent le Secrétariat de l'OMPI à finir d'élaborer la Stratégie de mobilisation de ressources, qui fait l'objet de débats depuis 2008, y compris les dispositions relatives à un fonds fiduciaire volontaire, et à présenter cette stratégie aux États membres**.

Figure 5 : Sources de recettes (estimations de 2014-2015) (en pourcentage)



Source : Diagramme établi d'après le Programme et Budget pour 2014-2015, page 16

92. Les recettes générées par chaque système d'enregistrement sont dépensées au profit d'un large éventail de programmes et d'activités qui n'ont pas toujours de lien avec l'objet des taxes. L'analyse de l'affectation des ressources aux objectifs stratégiques de l'OMPI pour l'exercice biennal 2014-2015 montre que les programmes de l'objectif stratégique II (Services mondiaux de propriété intellectuelle) se taillent la plus large part (41%), suivis de près par les programmes de l'objectif stratégique IX (Administration) qui absorbent 31,5% des ressources totales de l'OMPI. Les inspecteurs observent que, malgré la mise en œuvre du PRS, qui visait à accroître l'efficacité organisationnelle, la gestion et l'administration consomment encore davantage de ressources que les sept autres objectifs de fond de l'OMPI.

93. L'élaboration du Programme et Budget bénéficie directement des conseils de l'économiste en chef, qui joue un rôle crucial. C'est lui qui procède à l'analyse économique et aux prévisions

---

65 OMPI, A/49/5 : Programme et budget proposé pour l'exercice biennal 2012-2013.

financières, à l'aide de modèles économétriques perfectionnés, mis au point en interne, afin d'étudier les tendances économiques et d'établir des projections des recettes. La haute direction s'appuie sur ces scénarios, élaborés sur la base de cette analyse approfondie, pour établir le Programme et Budget proposé pour l'exercice biennal considéré. Cette procédure a donné de bons résultats pour l'OMPI.

94. Une fois le montant global de l'enveloppe budgétaire fixé, l'affectation des ressources se fait, selon la direction de l'OMPI, suivant une approche fondée sur la collaboration et la communication, avec le concours de la direction générale et des directeurs de programmes. Dans un premier temps, les priorités principales sont fixées par le Directeur général et l'Équipe de haute direction, qui jouent un rôle central dans le processus, en concertation avec toute unité qui établit et présente un plan de travail et un budget. Une forte proportion des ressources est allouée à l'objectif stratégique II (Prestation de services mondiaux de propriété intellectuelle de premier ordre), fondement de la viabilité financière de l'Organisation puisqu'il est directement lié aux systèmes du PCT (programme 5), de Madrid et de Lisbonne (programme 6) et au système de La Haye (programme 31); il revêt donc une importance capitale, comme le souligne la haute direction de l'OMPI.

Figure 6 : Affectation des ressources par objectif stratégique de l'OMPI (2014-2015)

Objectifs stratégiques	Énoncé	Budget (milliers de francs suisses)	Pourcentage du montant total
I	Évolution équilibrée du cadre normatif international de la propriété intellectuelle	24 072	3,5
II	Prestation de services mondiaux de propriété intellectuelle de premier ordre	276 364	41
III	Favoriser l'utilisation de la propriété intellectuelle au service du développement	65 098	10
IV	Coordination et développement de l'infrastructure mondiale en matière de propriété intellectuelle	45 457	6,8
V	Source de références mondiale pour l'information et l'analyse en matière de propriété intellectuelle	6 402	1
VI	Coopération internationale pour le respect de la propriété intellectuelle	1 553	0,2
VII	Propriété intellectuelle et enjeux mondiaux	6 433	1
VIII	Interface de communication dynamique entre l'OMPI, ses États membres et l'ensemble des parties prenantes	32 885	5
IX	Structure d'appui administratif et financier efficace afin de permettre à l'OMPI d'exécuter ses programmes	211 004	31,5
	Total	**673 993***	**100**

** Y compris le budget proposé pour le montant non affecté de 4727 francs suisses*
Source : Établi d'après le Programme et Budget de l'OMPI (2014-2015), page 14

95. Certaines entités des Nations Unies ont créé des comités chargés de superviser la définition des priorités stratégiques de leurs ressources et leur affectation. Les inspecteurs estiment que la mise en place d'un tel comité à l'OMPI pourrait contribuer à accroître la transparence de l'emploi des ressources et de la gestion financière globale et qu'il pourrait formuler des recommandations à l'intention du chef de secrétariat afin de garantir une approche stratégique robuste à l'échelle de l'Organisation.

96. Le Programme et Budget de l'exercice biennal est établi un à deux ans avant son exécution. Le modèle d'activité de l'OMPI impose d'ajuster les affectations en fonction des recettes effectives; c'est pourquoi un comité de ce genre serait également utile dès lors qu'il est nécessaire d'établir des

priorités d'ajustement. **Les inspecteurs estiment que le Directeur général devrait envisager de créer un comité d'affectation des ressources afin d'accroître la transparence et la participation des différents secteurs à l'affectation des ressources.**

B. Planification stratégique et gestion axée sur les résultats

97. La figure 7 illustre les éléments de la planification stratégique en vigueur à l'OMPI et les rapports y afférents. Ce cadre, comparable aux modèles de planification stratégique utilisés dans d'autres organisations du système des Nations Unies, comprend les éléments suivants : a) Plan stratégique à moyen terme (PSMT) (2010-2015) dont les Assemblées de l'OMPI prennent acte et qui articule l'ensemble des activités autour de neuf objectifs stratégiques; b) Programme et budget biennal, établi par le Secrétariat de l'OMPI, examiné et adopté respectivement par le PBC et les Assemblées, et c) plans d'action établis par chaque unité de programme de l'OMPI, et sur lesquels se fondent les plans individuels des agents.

Figure 7 : Principaux éléments de planification stratégique à l'OMPI

Plan stratégique à moyen terme	2010-2015	9 objectifs stratégiques
Programme et Budget	2010-2011 2012-2013 2014-2015	29 programmes 29 programmes 31 programmes
Plans de travail sectoriels	Annuels	
Plans de travail individuels (personnel)	Annuels	

98. Au moment où le PSMT était élaboré, les États membres ont indiqué qu'ils décideraient éventuellement d'effectuer un examen à mi-parcours de sa mise en œuvre. Cet examen n'a pas eu lieu. **Les inspecteurs soulignent que l'élaboration et l'examen à mi-parcours de plans stratégiques fournissent aux États membres de l'OMPI l'occasion d'exprimer leur point de vue sur l'Organisation et d'orienter le travail du Secrétariat dans une perspective stratégique.**

99. La gestion axée sur les résultats a été introduite en 2010 pour établir des liens entre les objectifs du PSMT, les principaux programmes et les plans de travail annuels du personnel. Pendant plusieurs années, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats incombait à un bureau particulier pour donner la possibilité de mettre au point des outils et procédures appropriés de manière coordonnée et successive. Les fonctions de gestion axée sur les résultats incombent désormais à la Division de l'exécution des programmes et du budget (Secteur administration et gestion), créée après une restructuration de l'Organisation en 2013[66].

100. À l'OMPI, la gestion axée sur les résultats fait appel à plusieurs outils de gestion importants : le Cadre de gestion axée sur les résultats de l'OMPI, le Programme et Budget biennal qui donne des indications sur les objectifs et activités en fonction des ressources, et le rapport annuel sur l'exécution du programme, qui évalue les activités de l'OMPI et leur degré de réussite. Le Secrétariat de l'OMPI a également indiqué les avantages qu'il y a, en termes de planification des ressources de l'Organisation, à accroître la transparence des activités menées au titre des programmes et à faciliter le suivi des ressources.

101. Les améliorations apportées aux récents documents Programme et Budget (2012-2013 et 2014-2015) et les rapports sur l'exécution du programme (2012) ont porté sur la description des programmes et des activités, l'identification des résultats escomptés et de leurs indicateurs, ainsi que

---

66 OMPI, Ordre de service n° 42/2013 : Organisation interne de l'OMPI.

celle des références et des cibles. Les inspecteurs estiment toutefois que l'interface entre ces deux documents pourrait être encore améliorée. Leur présentation devrait être affinée de manière à permettre une comparaison directe entre les cibles mentionnées dans le Programme et Budget et les résultats présentés dans le rapport d'exécution du programme, ce qui permettrait de mieux rendre compte des succès des programmes.

102. Pour chaque résultat escompté, les critères d'exécution du programme sont définis dans le Programme et Budget approuvé par les Assemblées, qui donne aux États membres les indicateurs choisis. En 2012, des observations formulées par des États membres qui avaient examiné le rapport sur l'exécution du programme au sein du PBC avaient donné lieu à des débats animés concernant la méthodologie, les indicateurs utilisés et les informations factuelles figurant dans le rapport[67]. **Les inspecteurs invitent les États membres à continuer de participer, au stade de la planification, à la définition des activités les plus pertinentes pour l'OMPI et à en surveiller la conduite.**

103. L'étude du CCI sur les indicateurs d'exécution a révélé que leur qualité et leur pertinence devraient faire l'objet d'une attention plus soutenue : certains indicateurs sont présentés accompagnés d'informations vagues, ou sans références, faute de données suffisantes sur les années précédentes; d'autres sont de nature générale, le plus souvent au niveau des activités, ou reposent sur des impressions subjectives. Il n'y a pas suffisamment d'indicateurs d'exécution qui renseigneraient mieux sur l'impact des activités de l'OMPI. Les inspecteurs ont également observé que l'ensemble d'indicateurs relatifs à certains programmes avaient évolué de manière substantielle pour 2014-2015. Cela montre que la méthode employée pour évaluer l'exécution est affinée en permanence, mais qu'elle soulève aussi des problèmes quant à la pertinence et à la robustesse des indicateurs utilisés auparavant. Les inspecteurs encouragent le Secrétariat de l'OMPI à poursuivre la transition d'une simple mesure des activités et produits à la mesure des résultats. Cette idée était exprimée dans le rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes 2012-2013, qui indiquait que "L'OMPI pourrait recourir davantage à des indicateurs d'exécution et de résultats précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais pour mesurer les effets des projets et des activités."[68].

104. Le rapport sur l'exécution du programme repose sur une auto-évaluation faite par les directeurs de programme de l'OMPI. Soucieuse de renforcer la validité d'une telle auto-évaluation, la DASI procède à la validation biennale d'échantillons des données utilisées par les directeurs de programme pour évaluer l'exécution du programme. C'est là une bonne pratique qu'il convient de diffuser le plus largement possible. Pour aider les directeurs de programme à remplir cette tâche, des orientations et une formation adéquates devraient également être dispensées dans le cadre de la formation à la gestion axée sur les résultats, de manière à permettre aux gestionnaires de rendre correctement compte des résultats de leur unité, division ou département.

105. Les inspecteurs estiment que la gestion axée sur les résultats a permis à l'OMPI de progresser vers la hiérarchisation des priorités parmi ses activités de fond, l'amélioration de la planification et de la reddition de comptes, et la transparence du suivi des programmes. Il convient toutefois d'accorder une plus grande attention à ce domaine, comme le suggère l'analyse du Programme et Budget et du Rapport d'exécution du programme, et comme le confirment les réponses à l'enquête du CCI, qui montrait que 60% seulement des personnes interrogées connaissaient la notion de gestion axée sur les résultats. **En prenant appui sur les programmes de formation dispensés au cours des dernières années à des membres de l'Équipe de haute direction, des directeurs, des coordonnateurs, des administrateurs et des agents de soutien afin de propager une culture axée sur les résultats dans l'Organisation, il faut poursuivre constamment les efforts de communication et de formation pour faire en sorte que la gestion axée sur les résultats soit considérée par les membres du personnel comme un outil de gestion adéquat**. La série de rapports du CCI sur la gestion axée sur

---

67 WO/PBC/20/2 Rev. : Rapport sur l'exécution du programme en 2012.

68 WO/PBC/21/17 : Rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes, paragraphe 14.

les résultats constitue un cadre et des références qui pourraient s'avérer pertinents dans le contexte de l'OMPI[69].

C. Système de planification des ressources de l'Organisation (ERP)

106. En 2003, l'OMPI a commencé à mettre en œuvre son Système intégré de gestion administrative (AIMS), initialement composé de modules de présentation de rapports financiers et budgétaires, et complété par la suite par des modèles de passation de marchés et de gestion des actifs. Volet essentiel du PRS, la mise en œuvre de modules supplémentaires, portant par exemple sur la gestion des ressources humaines, la gestion des résultats, la gestion axée sur les résultats, la gestion des relations avec les clients, avait été envisagée. En 2010, l'Assemblée générale approuva la proposition exhaustive et bien conçue du Secrétariat, consistant à mettre en œuvre un système complet de planification des ressources de l'Organisation (ERP) sur une période de cinq ans. Ce système serait accompagné d'un cadre financier approuvé d'environ 25 millions de francs suisses, qui comprendrait les coûts liés à l'hébergement des applications, à l'acquisition de logiciels, au personnel affecté au projet, aux honoraires des partenaires d'exécution extérieurs, à la formation ainsi qu'aux communications et autres éléments de coût[70].

107. La mise en œuvre du système ERP était régie par le Conseil des technologies de l'information et de la communication (TIC) au niveau stratégique et coordonnée par un bureau de gestion du projet ERP au niveau opérationnel[71]. La première phase de mise en œuvre faisait partie intégrante du PRS en raison de ses liens avec plusieurs initiatives de celui-ci. Pour assurer la pérennité et l'amélioration du système ERP, le Secrétariat de l'OMPI devrait établir des plans de viabilité, de manière que son système ERP soit bien aligné sur les plans stratégiques à moyen et long terme et puisse être adapté à l'évolution des besoins de l'Organisation et de la technologie.

108. Le Secrétariat de l'OMPI rend régulièrement compte au PBC de l'état de la mise en œuvre du système ERP et lui fournit une vue d'ensemble de l'avancement du projet et de l'utilisation du budget. Ces rapports contiennent des informations détaillées sur les coûts, ventilés par domaine principal (ressources humaines, etc.) et élément principal (logiciels, communication, formation, etc.) et sont complétés par des projections budgétaires. Cette procédure de reddition de comptes s'est améliorée au fil des ans et inclut désormais d'autres informations, par exemple les réalisations des projets par rapport à leurs étapes. **Les inspecteurs suggèrent de continuer à améliorer les modalités de présentation de rapports pour permettre de mieux suivre et comprendre l'état de la mise en œuvre du système ERP et de futurs projets à l'échelle de l'Organisation.**

109. Les administrateurs de l'OMPI ont réagi de manière positive au système ERP en se félicitant de sa capacité de fournir des informations actualisées sur l'affectation des ressources et la gestion financière. En même temps, les inspecteurs ont observé que les personnes ayant répondu à l'enquête du CCI avaient surtout une opinion négative ou limitée des avantages de l'ERP liés à la simplification des procédures et à l'accès à l'information. Cela traduit un écart considérable entre la perception des administrateurs et celle du personnel, qu'il conviendra de réduire car il est évident que les avantages de l'ERP n'apparaîtront que progressivement et dépendront dans une large mesure de la manière dont le système sera utilisé en interne. **C'est pourquoi le Secrétariat de l'OMPI devrait faire en sorte que la nature, le but et les résultats effectifs du système ERP soient clairement exposés, en particulier en dispensant une formation approfondie aux utilisateurs finaux, acteurs clés dans le succès de la mise en œuvre à moyen et long terme et dans l'exploitation optimale des**

---

69 JIU/REP/2004/5 : Synthèse du rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies.

70 OMPI, A/48/14 : Proposition relative à la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP); WO/PBC/15/17, Annexe : Proposition relative à la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP).

71 WO/PBC/19/14 : Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP), paragraphe 25.

potentialités du système. Dans ce contexte, les inspecteurs prennent bonne note de la formation organisée par le Secrétariat de l'OMPI en 2011-2012. Ils ont également été informés du recrutement d'un assistant chargé de la formation et de la communication qui aura pour mission de mieux cibler la formation au système ERP et d'en assurer la cohérence et d'intégrer la formation dans les activités ordinaires, de manière à en assurer la viabilité à moyen et long terme.

D. Autres questions financières

110. *Gestion financière.* Le vérificateur externe des comptes a formulé un avis sans réserve sur les états financiers de l'Organisation pour la période achevée le 31 décembre 2012, estimant que la position financière de l'OMPI et ses résultats financiers pendant la période allant du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2012 étaient fidèlement représentés. Toutefois, notant que le Secrétariat de l'OMPI apportait un certain nombre d'améliorations à ses états financiers et notes, le vérificateur externe des comptes signalait plusieurs difficultés et risques liés à la gestion financière et aux activités de trésorerie, par exemple l'absence de Politique de trésorerie et de gestion de trésorerie. **Les inspecteurs exhortent le Secrétariat de l'OMPI à prendre des dispositions pour donner suite aux recommandations formulées à ce sujet.**

111. *Réserves et investissement.* Étant donné que l'OMPI ne dépense pas automatiquement toutes ses recettes et qu'elle peut générer des excédents, elle a la possibilité d'investir et de faire des réserves. Elle a renforcé sa capacité à planifier et à examiner de près ses placements financiers, tout d'abord en approuvant une politique en matière de placements, ainsi que l'a recommandé le Comité du programme et budget[72], et ensuite en institutionnalisant le Comité consultatif pour les placements en 2013[73]. De même, l'OMPI possède un cadre approuvé concernant la gestion et l'emploi de ses fonds de réserve[74]. Les inspecteurs ont pris bonne note de l'adoption par les États membres, en 2010, des principes à appliquer concernant l'utilisation des réserves[75].

112. *Mesures de maîtrise des coûts*. En 2012-2013, l'OMPI a pris une série de mesures de maîtrise des coûts, en réponse aux demandes faites par les États membres pour réduire les dépenses de l'Organisation de 10,2 millions de francs suisses[76]. Ce faisant, le Secrétariat de l'OMPI a fait preuve d'esprit d'innovation et identifié plusieurs domaines dans lesquels une meilleure maîtrise des coûts pourrait déboucher sur des économies, notamment l'adaptation des politiques en matière de voyages, la rationalisation de la gestion des locaux, la révision de la politique en matière d'honoraires d'experts et de conférenciers, des ajustements des programmes de stages et la location de locaux et d'équipements au cours de conférences. Le Secrétariat de l'OMPI a présenté au PBC et aux Assemblées des rapports sur les principales mesures appliquées, sur les économies réalisées et attendues. Ces rapports se sont révélés utiles dans la mesure où ils présentaient une synthèse des mesures prises, mais ils auraient pu davantage souligner leur raison d'être.

---

72 OMPI, Ordre de service n° 33/2011 : Politique en matière de placements (adoptée à la quarante neuvième session des assemblées des États membres).

73 OMPI, Ordre de service n° 30/2013 : Composition du Comité consultatif pour les placements.

74 OMPI, Ordre de service n° 40/2010 : Politique en matière de réserves et principes régissant l'utilisation des réserves.

75 OMPI, A/48/9 Rev. : Politique en matière de réserves et principes régissant l'utilisation des réserves.

76 WO/PBC/19/9 : Synthèse financière pour 2012 ; rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures de maîtrise des coûts; et WO/PBC/21/19 : Rapport sur la mise en œuvre des mesures de maîtrise des coûts.

V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. Le personnel de l'OMPI

113. Les effectifs du Secrétariat de l'OMPI comptent actuellement plus de 1200 agents. Selon le cadre contractuel révisé en 2013, quatre catégories de contrats peuvent être attribués à des agents de l'OMPI : engagement permanent, continu, de durée déterminée ou temporaire, au rang de directeur, dans la catégorie des administrateurs ou celle des services généraux. En 2012, le Comité de coordination a approuvé la révision du Statut et Règlement du personnel (à l'exception de deux chapitres, adoptés en septembre 2013) applicable à toutes les catégories du personnel[77].

114. L'Organisation fait également appel à des ressources autres, par exemple des traducteurs sous contrat de brève durée, des consultants et des titulaires d'un contrat de louage de services. À la suite des observations formulées par le vérificateur externe des comptes, le Secrétariat de l'OMPI a publié en décembre 2013 une politique générale relative aux services contractuels de personnes (ICS) qui établit un cadre contractuel pour ces catégories[78]. Cette initiative est louable dans la mesure où elle contribue à clarifier les règles applicables à ces catégories de personnel, tout en permettant de continuer de recourir à cette expertise et de maintenir les coûts associés à un niveau raisonnable. Le Secrétariat de l'OMPI offre en outre des programmes de stages et de bourses[79].

115. En 2012-2013, les dépenses de personnel de l'OMPI représentaient 63,3% de ses dépenses totales. La figure 8 compare le rapport des dépenses de personnel aux dépenses totales pour les années 2008-2009, 2012-2013 et 2014-2015. Le Programme et Budget pour 2014-2015 prévoit une augmentation de ces dépenses, préoccupante dans la mesure où les États membres de l'OMPI ont demandé à plusieurs reprises au Secrétariat de l'OMPI de limiter la croissance des dépenses de personnel.

Figure 8 : Vue d'ensemble des dépenses de personnel de l'OMPI (2008-2009, 2012-2013 et 2014-2015)

	2008-2009	2012-2013 (estimation)	2014-2015 (estimation)
Dépenses de personnel (millions de francs suisses)	400,7	410,7	447,0
Dépenses de l'OMPI (millions de francs suisses)	576,6	648,4	674
Pourcentage des dépenses de personnel	69,4%	63,3%	66,3%

Source : Tableau établi d'après les documents Programme et budget de l'OMPI et des informations communiquées par le Secrétariat de l'OMPI

116. La figure 9 ci-dessous donne une vue d'ensemble des catégories de personnel et de leur évolution de 2008 à 2013. Les effectifs totaux sont restés stables, mais la révision du cadre contractuel et l'opération ultérieure de régularisation des contrats ont entraîné une augmentation du nombre de postes et une diminution (d'un tiers) du personnel temporaire. Ces chiffres montrent aussi que le nombre de postes de direction, au niveau des administrateurs, a augmenté, ce que l'OMPI explique comme la conséquence directe de ses exigences opérationnelles et la nécessité d'attirer des experts du plus haut niveau.

---

[77] WO/CC/66/2 : Révision du Statut et règlement du personnel; et WO/CC/67/3 et Corr. : Révision du Statut et règlement du personnel.

[78] OMPI, Ordre de service n° 45/2013 : Politique de l'OMPI relative aux services contractuels de personnes (ICS).

[79] OMPI, Ordre de service n° 31/2013 : Politique de l'OMPI en matière de stages, et ordre de service n° 14/2013 : Politique de l'OMPI en matière de bourses.

Figure 9 : Composition du personnel de l'OMPI en 2008 et 2013, par catégorie (en nombre)

Personnel occupant des postes de	**2008***	**Juin 2013****
Directeur et catégories supérieures	51	64
Fonctionnaires de la catégorie des administrateurs	406	434
Fonctionnaires des services généraux	477	515
Fonctionnaires occupant un poste financé par d'autres sources	9	17
Effectifs totaux en activité	**943**	**1 030**
Personnel temporaire (fonctionnaires et non-fonctionnaires)		
Fonctionnaires de la catégorie des administrateurs (fonctionnaires)	s.o.	76
Fonctionnaires temporaires de la catégorie des services généraux (fonctionnaires)	s.o.	103
Personnel sous contrat de brève durée (services généraux, T et R)	224	s.o.
Personnel sous contrat de brève durée (titulaires d'un contrat de travail spécial, consultants, fonctionnaires temporaires de la catégorie des services généraux, non-fonctionnaires)	s.o.	17
Consultant, fonctionnaires temporaires de la catégorie des services généraux	92	s.o.
Nouveaux boursiers (précédemment titulaires d'un contrat de travail spécial, non-fonctionnaires)	s.o.	15
Autres non-fonctionnaires (consultants, stagiaires, personnel d'agences de travail temporaire)	s.o.	39
Total	**1 259**	**1 280**

*Source : * Informations communiquées par le Secrétariat de l'OMPI; ** Informations figurant dans le document WO/CC/67/2, rapport annuel 2013 sur les ressources humaines*
s.o. = sans objet

117. Une évaluation des risques liés aux ressources humaines, conduite par l'OMPI, a mis en évidence le fait que le personnel ne répond pas suffisamment aux besoins opérationnels de l'Organisation[80]. Plusieurs hauts fonctionnaires de l'OMPI ont admis avec franchise la difficulté d'attirer de nouveaux talents pour relever les défis que pose la multiplication des activités sur des marchés qui nécessitent une évolution constante de l'expertise en matière de propriété intellectuelle. La proportion importante (61,7% en juin 2013)[81] de personnes titulaires d'un contrat permanent (ce

80 OMPI, Registre des risques internes, indiquant les risques associés au Programme 23 (DGRH).
81 WO/CC/67/2 : Rapport annuel sur les ressources humaines.

qui suppose une longue durée d'engagement et une faible rotation du personnel), conjuguée à un taux relativement faible de départs en retraite prévus au cours des cinq prochaines années, laisse peu de marge au renouvellement de l'expertise et des compétences.

118. L'OMPI a tendance à sous-traiter certains services (par exemple : traduction, sécurité et informatique), ce qui peut modifier les relations de travail et être à l'origine de certaines différences de statut au sein du personnel de l'OMPI. Le Secrétariat de l'OMPI a indiqué que la sous-traitance faisait partie de son modèle d'activité et lui permettait de satisfaire à ses besoins opérationnels de manière rentable et souple. Les inspecteurs soulignent la nécessité de conduire une analyse robuste des coûts et avantages de toutes les options de prestation de services, qui devrait être en rapport avec la stratégie à moyen et long terme de l'Organisation.

B. Vue d'ensemble des ressources humaines

119. Le rapport 2005 du CCI mettait en lumière plusieurs problèmes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, notamment l'absence de stratégie générale concernant les méthodes de recrutement, la reclassification des postes et l'octroi de promotions personnelles. **Le Secrétariat de l'OMPI a déployé des efforts considérables pour renforcer son cadre réglementaire en matière de ressources humaines et mieux l'aligner sur les principes appliqués dans d'autres organisations du système des Nations Unies.** Avant et après la révision du Statut et Règlement du personnel, le Secrétariat de l'OMPI publiait un nombre impressionnant d'ordres de service qui modifiaient les principes directeurs, les règles et les procédures de gestion des ressources humaines[82]. Ces instructions ont été simplifiées au sein de l'Organisation afin de stimuler l'adhésion des administrateurs et des agents avant de pouvoir évaluer leur impact de manière exhaustive. La haute direction de l'OMPI a reconnu qu'il s'agit d'un "travail en cours dans un domaine crucial".

120. L'enquête du CCI et les entretiens conduits par les inspecteurs à cette occasion ont montré que la gestion des ressources humaines continuait de soulever des problèmes. En particulier, les changements introduits dans le statut du personnel, les règles établies et les procédures de travail sont généralement susceptibles de provoquer des tensions et un sentiment de frustration parmi le personnel. **Le Secrétariat de l'OMPI devrait donc porter son attention sur les modalités de mise en œuvre de toute réforme affectant les ressources humaines.** Les inspecteurs ont observé que le personnel avait une opinion positive quant à la publication de directives pratiques et aux séances d'information organisées par la DGRH à l'appui de la mise en œuvre des nouvelles politiques.

---

[82] OMPI, Ordre de service n° 19/2009 : Lancement du nouveau système de gestion des compétences et de perfectionnement du personnel (PMSDS) à l'OMPI; Ordre de service n° 13/2011 : Promotion; Ordre de service n° 38/2011 : Évolution du système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS); Ordre de service n° 76/2012 : Évolution du système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS), IIe partie; Ordre de service n° 03/2013 : Engagements permanents et continus; Ordre de service n° 04/2013 : Comité des nominations et règlement; Ordre de service n° 34/2013 : Mobilité interne par transfert latéral; Ordre de service n° 35/2013 et Corr. : Programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI – pilote 2013.

Figure 10 : Opinions du personnel de l'OMPI sur la mise en œuvre de mesures relatives aux ressources humaines, par catégorie (en pourcentage)

J'estime que les politiques en matière de ressources humaines sont appliquées de manière cohérente et transparente à l'OMPI				
	Oui	**Dans une certaine mesure**	**Non**	**Sans opinion**
P-5 et grades supérieurs	22	33,9	39	5,1
P-1 à P-4	8,3	26,6	56	9,2
GS1 à GS7	16,5	17,4	59,1	7
Ensemble du personnel	14,8	23,7	53,7	7,8

Source : Enquête CCI 2013, question 31

121. Pendant de nombreuses années, les rapports sur les questions de ressources humaines soumis aux États membres ont présenté des lacunes et manqué de statistiques consolidées. Depuis 2011, la qualité des rapports s'est améliorée, comme en témoignent les rapports annuels sur les ressources humaines présentés au Comité de coordination, qui incluent un ensemble de données statistiques sur les questions relatives aux ressources humaines[83]. Cette initiative venait à point nommé, mais l'analyse et les conclusions pourraient encore être peaufinées de manière à fournir aux États membres une vue plus approfondie et plus compréhensible de ces questions. Les inspecteurs ont pris note de l'intention de l'OMPI d'améliorer encore sa capacité de présentation de rapports afin de fournir des informations exhaustives sur les ressources humaines et de faciliter ainsi la prise de décisions stratégiques dans ce domaine.

122. La première stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines (2007-2012) a été élaborée pour donner suite à une recommandation précise formulée par le CCI en 2005[84]. L'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines était certes un fait positif, mais il semble qu'elle ait eu peu d'influence sur les pratiques réelles : il est peu fait référence à cette stratégie dans les rapports annuels sur les ressources humaines pour 2011 et 2012, et il n'a pas été noté d'actualisation de la stratégie, alors que, au cours de la même période, le PRS évoquait de nombreux problèmes liés aux ressources humaines. Les inspecteurs ont également constaté l'absence d'évaluation complète de la stratégie.

123. En septembre 2013, le Secrétariat de l'OMPI a présenté au Comité de coordination une version révisée de la stratégie en matière de ressources humaines pour 2013-2015[85]. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer son efficacité, les inspecteurs se félicitent de ce document qui regroupe plusieurs aspects en attente de règlement dans un seul et même cadre et qui marque une étape positive dans la mesure où il fournit des orientations en vue d'initiatives ciblées ultérieures. Les inspecteurs notent en particulier avec satisfaction le fait que, pour en accroître la pertinence, le document tient compte à la fois du modèle économique de l'OMPI et du contexte international de la propriété intellectuelle. Cette approche devrait être peaufinée et davantage d'éléments et de propositions concrètes incorporés, de manière à harmoniser les compétences du personnel avec les activités et services de l'OMPI (par exemple : expertise technique, compétences générales, langues). **Les inspecteurs recommandent d'actualiser périodiquement la stratégie en matière de ressources humaines à la lumière des faits nouveaux intervenant au sein de l'OMPI et des changements de priorités, et que son état de mise en œuvre soit régulièrement indiqué aux États membres.**

---

83 WO/CC/67/2 : Rapport annuel sur les ressources humaines, annexe I.

84 WO/GA/34/14 : Stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines – version actualisée.

85 WO/CC/67/2 : Rapport annuel sur les ressources humaines, annexe II.

C. Questions particulières relatives aux ressources humaines

Diversité géographique[86]

124. Le principe d'une représentation géographique équitable dans la catégorie des administrateurs est énoncé dans l'article 9 de la Convention instituant l'OMPI et dans le Statut et règlement du personnel (article 4.2). Ces deux documents soulignent la nécessité de respecter les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité sur une base géographique aussi large que possible. Ces principes ne s'appliquent pas aux fonctionnaires nommés à des postes "linguistiques", aux fonctionnaires nommés à des postes de la catégorie des services généraux ni aux fonctionnaires recrutés sur le plan local dans les bureaux hors siège.

125. En 1975, les États membres de l'OMPI ont approuvé le principe de la représentation géographique[87]. Contrairement à la majorité des organisations du système des Nations Unies, la répartition et l'éventail souhaitable de postes à l'OMPI sont calculés à l'échelon régional, et non pour chaque pays séparément. Le système de représentation reposait surtout sur le montant des contributions financières faites par les États membres (qui servait de base à la répartition des trois quarts des postes disponibles, le quart restant étant divisé à parts égales). Au fil des ans, l'une des principales raisons du déséquilibre de la répartition géographique du personnel a été le nombre limité de postes disponibles (61 postes dans la catégorie des administrateurs, à l'exception des postes linguistiques, à l'époque de l'élaboration du système). S'il est évident qu'aujourd'hui l'OMPI est une organisation qui a évolué (et compte près de 500 agents de la catégorie des administrateurs), les États membres n'ont approuvé aucun autre système qui garantisse la diversité du personnel[88].

126. L'OMPI compte actuellement 186 États membres, mais seules 99 nationalités étaient représentées dans la catégorie des administrateurs et les échelons supérieurs en 2013[89]. Les inspecteurs notent avec préoccupation que 40,9% des États membres de l'OMPI ne sont pas représentés au sein du Secrétariat. En outre, le rapport annuel 2013 sur les ressources humaines montre que des nationaux de cinq pays seulement (France, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et États-Unis d'Amérique) représentent 43,5% des agents de la catégorie des administrateurs et des catégories supérieures qui travaillent au Secrétariat de l'OMPI, et que 51,2% des agents de la catégorie des administrateurs sont originaires de la région Europe de l'ouest[90]. La situation, au niveau de la haute direction (P-5 et grades supérieurs), illustre clairement cette disparité. Tous ces éléments sont bien connus des États membres et font souvent l'objet de critiques.

Figure 11 : Représentation des États membres (catégorie des administrateurs et catégories supérieures) en juin 2013 (en nombre)

	2011	2013
Représentation des États membres	184	186
Représentation au sein du personnel de l'OMPI	97	99
États membres non représentés	87	87

Source : Tableau établi d'après les rapports annuels sur les ressources humaines pour 2011-2013 et des informations communiquées par le Secrétariat de l'OMPI

86 Des statistiques sur la diversité géographique figurent dans l'annexe IV du présent rapport.

87 WO/CC/IX/2 : Répartition géographique, et WO/CC/IX/7.

88 WO/CC/67/2, annexe II : Stratégie en matière de ressources humaines, section 1.4.

89 Ibid., annexe I : Statistiques relatives aux ressources humaines.

90 Ibid.

127. De par leur nature éminemment technique, les activités de l'OMPI exigent une expertise particulière qu'il n'est pas toujours facile de mobiliser à l'échelon mondial. En outre, vu le faible taux de renouvellement du personnel et la régularisation des contrats, il a été difficile de prendre des mesures proactives pour remédier à cette situation. Néanmoins, les inspecteurs soulignent qu'il faudra encore déployer des efforts pour améliorer la diversité géographique des effectifs relevant de la catégorie des administrateurs, en particulier pour les pays non ou peu représentés. Le Secrétariat de l'OMPI devrait s'efforcer davantage de trouver des candidats possédant l'expertise et les qualifications voulues en surveillant les recrutements pour faire en sorte qu'ils soient conformes à cet objectif, et en ciblant les candidats originaires de ces pays par des campagnes actives d'information, notamment en concertation avec les États membres. Une autre possibilité consisterait dans le réexamen du système de représentation existant par les États membres et l'adoption d'une méthode axée sur les pays, afin d'assurer une plus large représentation.

128. Les inspecteurs ont observé que l'OMPI est en train d'étudier des moyens de remédier à ces problèmes en élaborant notamment un Plan d'action en faveur de la diversité géographique qui prévoit des cibles et des mesures correctrices. La stratégie en matière de ressources humaines soulignait également ceci : "Les considérations géographiques et liées à la parité hommes-femmes doivent être dûment prises en compte dans l'élaboration d'une stratégie de recrutement qui comprend des initiatives de sensibilisation nécessaires pour attirer des candidats très divers, dotés des compétences recherchées."[91]. Le recrutement d'un spécialiste de la parité et de la diversité au grade P-4 (juillet 2013) devrait contribuer à imprimer un nouvel élan dans ce domaine.

Les recommandations suivantes devraient renforcer la diversité géographique au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 6

Le Comité de coordination devrait réviser les principes actuellement en vigueur concernant la répartition géographique, afin d'assurer une plus large diversité géographique parmi les effectifs de l'OMPI relevant de la catégorie des administrateurs.

Recommandation n° 7

Sur la base des conseils dispensés par le Comité de coordination, le Directeur général devrait élaborer, d'ici à la fin de 2015, un plan d'action assorti de mesures et de cibles précises, afin d'accroître la diversité géographique des agents de la catégorie des administrateurs, et présenter un rapport annuel sur sa mise en œuvre.

Parité hommes-femmes[92]

129. L'annexe V reproduit une comparaison de la parité hommes-femmes entre différentes catégories de personnel pour les années 2008 et 2013. Bien que les femmes représentent 54% des effectifs de l'OMPI, les inspecteurs restent préoccupés par certains éléments de disparité, en particulier au niveau de la haute direction :

- au niveau de la direction générale, sept postes sur huit sont occupés par des hommes;
- au niveau des directeurs, un quart seulement des postes est occupé par des femmes;
- la parité globale au niveau des administrateurs s'est améliorée depuis 2008 (proche de l'équilibre), mais ceci est tempéré par le fort pourcentage de femmes aux échelons P-2

91 WO/CC/67/2, annexe II : Stratégie en matière de ressources humaines.

92 Des statistiques sur la parité hommes-femmes figurent à l'annexe V du présent rapport.

et P-3, tandis que les hommes restent majoritaires aux échelons P-4 et P-5, malgré la tendance à l'augmentation des postes de cadres moyens et supérieurs pourvus par des femmes;

- d'un autre côté, les postes de grade supérieur dans la catégorie des services généraux sont principalement occupés par des femmes.

130. En 2011, l'OMPI a entrepris d'élaborer une politique d'égalité des sexes et s'est fixé pour cible interne ambitieuse : assurer la parité hommes-femmes à tous les niveaux d'ici à 2020[93]. Les inspecteurs ont consulté le document de 35 pages établi par un consultant à l'attention du Secrétariat. Ce document contient des réflexions approfondies sur les questions de parité, ainsi que des informations statistiques détaillées[94]. Un projet de politique d'égalité des sexes, qui n'a pas été officiellement achevé, y figure également.

131. Les inspecteurs invitent le Secrétariat de l'OMPI à publier une stratégie globale afin de réaffirmer son engagement de promotion de l'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au sein de l'Organisation, et à la compléter par un plan d'action adapté. La stratégie et le plan d'action devraient prévoir des mécanismes de responsabilisation, afin de garantir la mise en œuvre de mesures sexospécifiques, ainsi qu'un suivi et une évaluation efficaces au regard de critères convenus.

La recommandation suivante vise à améliorer la parité hommes-femmes au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 8

Le Directeur général devrait achever la politique d'égalité des sexes de l'OMPI d'ici à la fin de 2014, et faire en sorte qu'il contienne des mesures et des cibles précises destinées à améliorer la parité hommes-femmes, en particulier au niveau de la haute direction, et présenter un rapport annuel sur la mise en œuvre de cette politique.

Mobilité

132. Pendant des années, la mobilité a été une source de préoccupation secondaire; la mobilité interne et externe est désormais largement encouragée dans la stratégie relative aux ressources humaines. Le Secrétariat de l'OMPI se heurte à des difficultés découlant non seulement de sa structure, en tant qu'organisation centralisée dont le siège est à Genève, mais aussi des particularités de ses activités de fond. Comme l'indique l'enquête du CCI, 34,7% des personnes ayant répondu occupent leur poste depuis plus de 10 ans, cet indicateur atteignant 50% dans la catégorie des services généraux.

133. L'ordre de service relatif à la mobilité interne marque une étape vers l'ouverture de possibilités de flexibilité de l'Organisation et de valorisation du personnel[95]. Ce document ne peut toutefois être considéré comme un cadre complet sur la mobilité, fondé sur des principes convenus, par exemple le caractère obligatoire ou volontaire de la mobilité interne, ou les groupes fonctionnels qui profiteraient le plus de la mobilité. Une politique globale de la mobilité reste à être élaborée par l'OMPI.

134. D'après la stratégie en matière de ressources humaines, la mobilité entre le siège de l'OMPI à Genève et ses bureaux extérieurs est éminemment souhaitable, mais le réseau de bureaux extérieurs de l'OMPI n'est pas suffisamment étoffé, à l'heure actuelle, ni leur nombre suffisant pour permettre d'appliquer un tel programme de mobilité géographique. L'OMPI a approuvé l'Accord sur la mobilité entre les organisations promulgué en 2005 par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des

---

93 WO/CC/67/2, annexe II, section 1.7.

94 WIPO, Gender Mainstreaming and Gender Equality in WIPO: An Assessment and Policy Proposal (project) (Intégration des questions relatives aux femmes et à l'égalité hommes-femmes au sein de l'OMPI : évaluation et proposition de politique générale (projet)).

95 OMPI, Ordre de service n° 34/2013 Mobilité interne par transfert latéral.

Nations Unies pour la coordination[96], mais les chiffres qui figurent dans le rapport CCI de 2010 à ce sujet montraient que la mobilité des agents de l'OMPI entre les organisations était pratiquement inexistante[97]. La principale raison souvent invoquée est l'expertise technique particulière requise dans le domaine de la propriété intellectuelle. Cet argument est certes valable, mais il ne devrait pas prévaloir sur les efforts consentis pour étudier de manière proactive des possibilités de mobilité extérieure dans les organisations du système des Nations Unies ou par détachement auprès d'offices des brevets importants. Les réponses à l'enquête du CCI ont montré que le personnel de l'OMPI est à la recherche d'opportunités de mobilité, en particulier les agents des catégories P-1 à P-4.

Figure 12 : Opinions du personnel de l'OMPI quant à la mobilité, par catégorie (en pourcentage)

Je pense qu'une bonne politique de mobilité ou de rotation de poste au sein de l'OMPI peut contribuer à faire évoluer ma carrière.				
	Oui	**Dans une certaine mesure**	**Non**	**Sans opinion**
P-5 et grades supérieurs	45,8	16,9	32,2	5,1
P-1 à P-4	57,8	13,8	19,3	9,2
GS1 à GS7	38,3	22,6	30,4	8,7
Ensemble du personnel	47,3	17,7	26,9	8,1

Source : Enquête CCI 2013, question 33

Programme de cessation volontaire de service

135. En 2009-2010, l'OMPI a conduit une opération d'incitation au départ sous forme de Programme de cessation volontaire de service, afin d'aligner ses effectifs sur l'expertise nécessaire pour répondre à ses besoins actuels et réduire les coûts de personnel[98]. Le Directeur général a informé le Comité de coordination que cette opération avait débouché sur le départ net de 87 agents et que les dépenses s'élevaient à 22 millions de francs suisses, sur les 30 millions affectés au programme[99].

136. Les opinions divergent quant aux aspects qualitatifs du programme. Comme le reconnaît le Secrétariat de l'OMPI, les effets du programme sont restés relativement limités[100]. **Pour assurer la réussite d'opérations similaires à l'avenir, les inspecteurs conseillent vivement à l'OMPI de mieux cerner le profil des agents visés par le programme de cessation de service, afin d'en maximiser l'effet et d'éviter de perdre l'expertise pertinente**.

Recrutement

137. L'article 4.9 du Statut et règlement du personnel de l'OMPI dispose ceci : "En règle générale, le recrutement s'effectue sur la base d'une mise au concours". Les comités des nominations sont régis par l'article 4.10 et par le Règlement intérieur énoncé à l'annexe IV, ainsi que par l'ordre de service n° 4/2013[101]. Les comités des nominations conseillent le Directeur général dans tous les cas où une vacance d'emploi a fait l'objet d'une mise au concours dans la catégorie des services généraux, la catégorie des administrateurs et la catégorie spéciale. Les inspecteurs ont pris acte d'une bonne pratique : les comités sont composés non seulement des chefs de service qui recrutent, mais également

96 CEB/2005/5 : Conclusions de la dixième session du Comité de haut niveau sur la gestion.

97 JIU/REP/2010/8 : Mobilité du personnel entre les organisations et équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée dans les organisations du système des Nations Unies.

98 OMPI, Ordre de service n° 44/2009 : Programme de cessation volontaire de service.

99 WO/CC/63/3 : Rapport sur la mise en œuvre du programme de cessation volontaire de service.

100 WO/CC/66/1 : Rapport annuel sur les ressources humaines.

101 OMPI, Ordre de service n° 4/2013 : Comité des nominations et règlement.

de représentants du Département de la gestion des ressources humaines et d'une personne désignée sur une liste de noms proposés par le Conseil du personnel.

138. Bien que l'OMPI ait réussi à réduire la durée moyenne de recrutement de 24 semaines en 2011 à 17 semaines en 2013, il conviendrait de se pencher sur la procédure de recrutement (voir la figure 13). Afin de procéder à une évaluation, les inspecteurs ont examiné un échantillon de 30 dossiers de recrutement (entre 2010 et 2013). Les dossiers examinés contenaient généralement les documents de base, tels que : annonces de vacance d'emploi, liste de candidats et candidats présélectionnés. La procédure de sélection n'a toutefois pas toujours été suffisamment étayée par des documents. C'est pourquoi il a été difficile de comprendre comment se justifie la présélection de candidats au regard de critères convenus et cohérents. Dans les dossiers examinés, un test écrit destiné à évaluer les compétences techniques et l'expertise des candidats a été organisé dans une proportion inférieure à celle qu'indiquait le Secrétariat de l'OMPI (75% des recrutements en 2013). En outre, les recommandations des candidats retenus n'étaient pas toujours suffisamment étayées par des pièces justificatives, indiquant si le candidat retenu satisfaisait à toutes les exigences énoncées dans l'annonce de vacance de poste, et elles se limitaient parfois à des déclarations générales d'appréciation. Cette approche est fortement préoccupante et il faut y remédier en améliorant les dossiers et les documents à l'appui de la procédure de sélection. **Les inspecteurs recommandent en priorité au Secrétariat de l'OMPI de mieux justifier toute procédure de sélection et d'améliorer la formation des membres des comités des nominations pour les aider à remplir leur rôle.**

Figure 13 : Opinions du personnel de l'OMPI sur les procédures de recrutement, par catégorie (en pourcentage)

Je pense que la procédure de recrutement de l'OMPI est équitable et transparente				
	Oui	**Dans une certaine mesure**	**Non**	**Sans opinion**
P-5 et grades supérieurs	27,1	37,3	27,1	8,5
P-1 à P-4	10,1	29,4	52,3	8,3
GS1 à GS7	10,4	20	60,9	8,7
Ensemble du personnel	14,1	26,9	50,5	8,5

Source : Enquête CCI 2013, question 32

Évaluation des résultats

139. Le système d'évaluation des résultats individuels de l'OMPI a été remanié en 2009 et a fait l'objet de révisions en 2011 et 2012[102]. L'actuel système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) constitue une amélioration considérable comparativement aux rapports périodiques qui étaient en place depuis 1982. Il est en effet mieux aligné sur les autres systèmes d'évaluation de résultats des organisations du système des Nations Unies. Il fournit des méthodes permettant de remédier aux insuffisances par la détermination des besoins de développement et de formation. Il offre également au superviseur comme à l'employé la possibilité de formuler des observations détaillées, ce qui établit un cadre propice à la communication et favorise une plus grande transparence du processus d'évaluation. Un autre de ses aspects positifs est le fait qu'il vise à renforcer le lien entre les résultats des individus et la performance organisationnelle et les objectifs d'ensemble de l'OMPI. Certaines des personnes interrogées ont évoqué la nécessité d'une formation en matière d'évaluation et de gestion des performances qui permettrait aux cadres et au personnel de

[102] Ordre de service n° 19/2009 : Lancement du nouveau système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS); ordre de service n° 38/2011 : Amélioration du PMSDS et ordre de service n° 76/2012 : Phase 2 de l'amélioration du PMSDS.

l'OMPI d'exploiter pleinement les avantages du PMSDS en l'utilisant comme un outil de gestion à des fins d'efficacité et de productivité professionnelle, et non comme un simple exercice de conformité administrative.

140. Les fonctionnaires de la haute direction de l'OMPI sont également soumis à l'heure actuelle à ce même PMSDS. **Les inspecteurs suggèrent de mettre en place à l'OMPI, afin de renforcer la fonction de haute direction, un système inspiré de l'accord de performance entre les hauts fonctionnaires et le secrétaire général des Nations Unies à l'intention des cadres des niveaux de vice-direction générale et sous-direction générale[103]**. Cela contribuerait à un accroissement de la transparence et de la responsabilisation des cadres supérieurs, le directeur ayant un rôle d'approbation et d'évaluation réservé aux hauts fonctionnaires.

141. L'enquête du CCI a recueilli des opinions positives de toutes les catégories de personnel en ce qui concerne l'opportunité, l'équité et la transparence du processus d'évaluation des résultats (voir la figure 14). Le tableau de bord des ressources humaines de l'OMPI révèle en outre un taux de conformité supérieur à 90% (2012), ce qui constitue une amélioration notable par rapport au taux de 2010 (62%) et indique que le PMSDS est désormais bien établi[104]. S'agissant des évaluations, les résultats de 94,1% des membres du personnel ont été jugés exceptionnels ou satisfaisants.

Figure 14 : Opinion du personnel de l'OMPI concernant l'évaluation des résultats (%)

Manière dont est effectuée l'évaluation de mes résultats (PMSDS)		
	Oui	**Non**
Opportune	79,4	20,6
Transparente	83	17
Équitable	80,1	19,9

Source : Enquête du CCI 2013, question 35

142. L'OMPI a instauré un programme pilote de récompenses et de reconnaissance visant à souligner et à récompenser les résultats jugés exceptionnels des fonctionnaires titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement permanent[105]. Ce programme s'appuie sur des mécanismes de reconnaissance informelle (dans le cadre de réunions) et formelle, à caractère pécuniaire ou non (par exemple, une lettre de reconnaissance), des résultats exceptionnels dans les trois catégories suivantes : Résultats et orientation vers les services, Unis dans l'action et Responsabilisation au service des résultats

143. Cette approche, qui introduit dans une organisation internationale des mesures de motivation issues du secteur privé, est innovante. Ses objectifs de récompense des fonctionnaires et des équipes dont les résultats ont été jugés exceptionnels et de création d'une source d'intérêt et de motivation sont louables. Toutefois, l'ordre de service ne s'étend pas suffisamment sur le processus d'octroi des récompenses et les conditions qui le régissent. Selon la catégorie de récompense concernée, la responsabilité de ce dernier incombe principalement aux chefs de programme (éventuellement avec l'aide de cadres supérieurs et/ou du DGRH) ou à l'Équipe de haute direction. Les inspecteurs ont estimé que ce système pilote de récompenses pouvait être une source de difficultés dans un contexte comme celui de l'OMPI, où de nombreuses préoccupations avaient été exprimées à l'égard des processus et décisions en matière de ressources humaines. Qui plus est, s'il est déjà prévu que le

---

[103] ST/SGB/2013/2 : Conseil d'évaluation de la performance.

[104] OMPI, A/49/4 : Rapport sur l'exécution du programme en 2010 et WO/PBC/18/14 : Rapport sur l'exécution du programme en 2010.

[105] OMPI, ordre de service n° 35/2013 : Programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI – pilote 2013.

programme pilote de récompenses fera l'objet d'une évaluation, aucune précision n'est fournie quant à la méthodologie ou aux critères qui seront utilisés à cet égard. **Les inspecteurs insistent sur le fait que la mise en œuvre d'un système de récompenses doit être appuyée par des mesures sérieuses en matière de contrôle et de transparence et doit être adéquatement exposée dans le rapport annuel sur les ressources humaines.**

Formation

144. Jusqu'à une époque récente, les efforts de perfectionnement du personnel relevaient principalement du programme de formation linguistique. Cette situation s'est améliorée depuis le lancement d'un certain nombre de séances de formation au niveau de l'Organisation dans le contexte du Programme de réorientation stratégique (ERP, PMSDS, gestion axée sur les résultats ou éthique, par exemple). Selon les données consultées par les inspecteurs, le nombre de jours de formation s'est élevé à 5234 pour l'année 2012, soit 4,2 jours de formation par membre du personnel[106] – un chiffre qui se rapproche du minimum de 5 jours de formation par an établi par le Secrétariat des Nations Unies, quoique ces chiffres englobent l'ensemble du programme de formation en langues.

145. Selon le Secrétariat de l'OMPI, les fonds alloués à la formation pour l'exercice biennal 2012-2013 se sont élevés à 1631 000 francs suisses (y compris la formation au titre du Programme de réorientation stratégique). Ce montant représente environ 25% du budget ordinaire approuvé, ce qui est considéré comme un pourcentage faible dans le système des Nations Unies. Le financement des activités de formation au niveau de l'Organisation (gestion, communication et langues, informatique de base et autres formations spécifiques) est assuré par le biais du DGRH, tandis que celui des séances de technique informatique avancée pour le personnel des TI est fourni par le Département des technologies de l'information et de la communication. Les autres possibilités d'apprentissage spécialisé sont financées et administrées par les divisions et départements concernés. Les montants consacrés à la formation en provenance du DGRH ont représenté 0,41% du total des coûts salariaux (0,57% en incluant les activités de formation financées par le département des TIC). Le Secrétariat de l'OMPI a estimé que l'insuffisance des fonds requis pour former le personnel et l'équiper des compétences dont il a besoin représentait un risque. Les inspecteurs sont d'avis que l'OMPI devrait améliorer ce pourcentage.

146. Jusqu'à récemment, c'est souvent aux différents départements et divisions que revenait la responsabilité de rechercher des possibilités de formation ainsi que le financement nécessaire à leur réalisation. Il s'agissait dans la plupart des cas d'initiatives isolées portant sur des formations de fond dans certains secteurs, souvent en dehors de toute perspective stratégique et de moyen terme. Par le passé, les formations étaient plutôt spécifiques, dictées par des besoins d'exploitation précis, et ne mettaient pas suffisamment l'accent sur le renforcement des aptitudes et compétences du personnel de l'OMPI. Depuis 2012, le Secrétariat de l'OMPI procède à l'élaboration globale d'évaluations des besoins en matière de formation et de plans de formation. Les inspecteurs accueillent également avec satisfaction l'intégration des exigences et des besoins de formation de secteurs déterminés dans le PMSDS, car celle-ci permet au DGRH de se faire une idée claire des besoins de formation pour l'ensemble des secteurs.

147. Il est essentiel pour l'OMPI de disposer d'un personnel hautement qualifié possédant des connaissances techniques, spécialisées et de gestion à jour, lui permettant de répondre aux exigences des clients de l'Organisation. L'une des manières de parvenir à ce résultat est la mise en place de programmes de formation adéquats intégrés dans une politique de formation s'appliquant à l'ensemble de l'Organisation, chose qui était absente à l'OMPI jusqu'en 2013. **Les inspecteurs ont pris note de la publication en décembre 2013 d'une Politique en matière de formation et de perfectionnement[107] qui constitue une occasion d'accroissement des efforts en direction d'une formation spécialisée ainsi que du financement s'y rapportant. Ils espèrent que cette initiative**

---

106 WO/CC/67/2 : Rapport annuel sur les ressources humaines.

107 OMPI, ordre de service n° 46/2013 : Politique en matière de formation et de perfectionnement.

permettra au Secrétariat de l'OMPI de fixer un nombre minimum annuel de jours de formation pour le personnel, de manière à établir un réseau en bonne et due forme de coordonnateurs en matière de formation et définir des activités d'apprentissage qui seraient considérées comme des formations dans le contexte de l'OMPI.

Figure 15 : Opinion du personnel de l'OMPI concernant la formation, par catégorie (%)

J'ai reçu une formation adéquate au cours des 12 derniers mois			
	Oui	**Jusqu'à un certain point**	**Non**
P-5 et rangs supérieurs	72,9	n.d.	27,1
P-1 – P-4	59,6	n.d.	40,4
GS1–GS7	67,8	n.d.	32,2
Ensemble du personnel	65,7	n.d.	34,3

Source : Enquête du CCI 2013, question 36

Relations entre le personnel et l'Administration

148. Une enquête sur la question menée à l'échelle du système en 2012 par le CCI[108] a qualifié la qualité globale des relations entre le personnel et l'Administration de médiocre et difficile. Les relations entre la direction et les représentants du personnel constituent en effet depuis de nombreuses années une source de tensions considérables au sein de l'Organisation. Cette situation a donné lieu à un certain nombre d'incidents, notamment lors de réunions du Comité de coordination en 2011 et 2013, ainsi qu'à une série d'articles critiques dans les médias. De fait, cette dynamique négative a persisté et a conduit à un climat de méfiance et d'allégations réciproques dont les conséquences ont nui à l'Organisation.

149. Bien que la présente étude n'ait pas vocation à se pencher sur les détails de chacun de ces cas, les inspecteurs estiment qu'il est de leur devoir de souligner que la situation actuelle concernant les relations entre le personnel et l'Administration a besoin d'être corrigée aussi rapidement que possible. Les recommandations du rapport du CCI mentionné plus haut ont été accueillies favorablement par la majorité des institutions spécialisées et des Nations Unies. Elles fournissent un cadre d'amélioration globale des relations entre le personnel et l'Administration, qui devrait être utile pour la gestion d'ensemble de l'OMPI. **Les inspecteurs encouragent vivement la direction et le Conseil du personnel à se livrer à une réflexion sérieuse concernant les raisons de la situation actuelle ainsi que ses conséquences, et à rechercher des moyens de l'améliorer au lieu de s'arrêter à des questions de personnalité et de se rejeter mutuellement le blâme.**

[108] JIU/REP/2012/10 : Relations entre le personnel et l'Administration dans les institutions spécialisées des Nations Unies et les entités appliquant le régime commun.

Figure 16 : Opinion du personnel de l'OMPI concernant les relations entre le personnel et l'Administration, par catégorie (%)

J'estime que les relations entre le personnel et l'administration sont bonnes à l'OMPI				
	Oui	**Jusqu'à un certain point**	**Non**	**Pas d'opinion**
P-5 et rangs supérieurs	25,4	23,7	39,0	3,8
P-1 à P-4	16,7	20,4	54,6	7,4
G1 à G7	15,0	18,6	51,3	10,6
Total	17,2	20,4	49,8	8,8

Source : Enquête du CCI 2013, question 42

150. La présente étude fait apparaître le caractère multidimensionnel de cette question. La direction de l'OMPI a contesté la représentativité du Conseil du personnel : d'un côté, seulement 35% des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CCI ont jugé adéquate la manière dont le Conseil du personnel examinait et appuyait les plaintes du personnel[109], et de l'autre, seulement 21% des personnes interrogées ont considéré que la direction faisait participer de manière appropriée le Conseil du personnel à la prise de décisions importantes concernant le personnel.

151. Jusqu'à la révision de 2012-2013, le mandat du Comité consultatif mixte, tel que prévu par l'article 8.2 du Statut et Règlement du personnel, était de "donne[r] au Directeur général des avis sur les principes d'administration du personnel et les questions générales intéressant le bien-être des fonctionnaires ou sur toute question administrative que lui soumet le Directeur général" et de "présente[r] également au Directeur général toutes propositions d'amendements qu'il désirerait voir apporter au Statut ou au Règlement du personnel". Selon la présente étude, le Comité consultatif mixte est convoqué principalement pour se pencher sur des mesures disciplinaires, et plus rarement pour exercer son rôle le plus large. Les inspecteurs mentionnent bien que les procédures relatives au Conseil du personnel et au Comité consultatif mixte (articles 8.1 et 8.2 du Statut et Règlement du personnel) ont été observées, mais le sentiment était bien établi parmi les représentants du personnel ainsi que le personnel en général que l'équipe de direction ne prenait pas suffisamment en considération l'avis des employés pour rendre ses décisions finales. L'ensemble du processus peut par conséquent être apparu comme une formalité est comme étant en contradiction avec l'objectif d'établissement d'une communication bidirectionnelle fructueuse visant à instaurer dans l'Organisation une culture d'entreprise unifiée et bien acceptée.

Bureau de la déontologie

152. La Convention instituant l'OMPI dispose que "la nécessité de s'assurer les services d'agents éminemment qualifiés en raison de leur efficience, de leur compétence et de leur intégrité doit être la considération dominante dans le recrutement et la détermination des conditions d'emploi des membres du personnel". Le Statut et Règlement du personnel de l'OMPI prévoit en outre que "les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux promulguées par la Commission de la fonction publique internationale s'appliquent à tous les fonctionnaires". Le Secrétariat de l'OMPI a établi un mécanisme de respect de l'éthique en 2010 et pris des mesures visant à mieux ancrer les notions de responsabilité et d'intégrité au sein de l'Organisation, notamment la publication en 2012 d'un code de déontologie[110]. La politique de protection des lanceurs d'alerte adoptée par la suite[111] a mis en place le

[109] Enquête de la CCI, question 43.

[110] OMPI, ordre de service n° 25/2010 : Bureau de la déontologie de l'OMPI; ordre de service n° 4/2012 : Code de déontologie de l'OMPI.

[111] OMPI, ordre de service n° 58/2012 : Politique de protection des lanceurs d'alerte.

cadre nécessaire à la protection contre les représailles de tout membre du personnel qui participe à une activité de supervision ou signale des fautes ou autres irrégularités. Le code de déontologie et la politique de protection des lanceurs d'alerte sont tous deux alignés pour l'essentiel sur les principes appliqués aux Nations Unies. Une politique en matière de déclaration d'intérêts s'appliquant aux membres de la direction est en place depuis 2009; une politique de divulgation financière complète est à l'étude depuis plus de deux ans, mais sa forme définitive n'a pas encore été arrêtée.

153. Le Bureau de la déontologie est dirigé par un fonctionnaire de grade P-5 et assure des fonctions diverses telles que l'établissement de normes, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, la sensibilisation aux principes éthiques, ainsi que des services de conseil confidentiel aux membres du personnel de tous les niveaux. Les entrevues menées par les inspecteurs ont permis à ces derniers de constater l'utilité du Bureau de la déontologie, celui-ci étant souvent le premier point de contact pour le personnel de l'OMPI et contribuant, de ce fait, à réduire la charge que représentent les affaires transférées à un niveau supérieur. Selon les statistiques de 2011-2012 consultées par les inspecteurs, le nombre de consultations du Bureau de la déontologie connaît une tendance croissante, interprétée par le chef du bureau comme un signe de confiance dans ses services. Ces observations sont confirmées par les enquêtes sur les valeurs essentielles de l'OMPI, qui ont révélé une forte sensibilisation du personnel de l'Organisation aux principes éthiques ainsi qu'aux procédures à suivre en matière de signalement d'irrégularités[112].

154. La politique régissant le Bureau de la déontologie de l'OMPI place ce dernier sous l'autorité du chef de Cabinet et du directeur exécutif du Cabinet du Directeur général. Les inspecteurs accueillent avec satisfaction le fait que le rapport du Bureau de la déontologie figure en annexe du rapport annuel du Secrétariat de l'OMPI sur les ressources humaines au Comité de coordination. La recommandation du CCI visant à assurer au chef de la fonction éthique l'accès aux organes délibérants reste toutefois à mettre en œuvre[113].

155. **Les inspecteurs sont en faveur d'une institutionnalisation des premières initiatives du Secrétariat de l'OMPI en matière de formation aux questions d'éthique par le biais de séances périodiques de formation officielle obligatoires pour tous les employés de l'OMPI, y compris les cadres, suivies de cours de recyclage périodiques, également obligatoires.**

Justice interne

156. L'OMPI a procédé en 2012-2013 à une révision de son système de justice interne – un exercice nécessaire en considération des critiques dont avait fait l'objet ce dernier jusqu'alors : iniquité du système, manque de transparence, absence de représentation au cours de la phase informelle de règlement, limitation du droit de recours et manque de formation des acteurs du domaine. Le personnel de l'OMPI avait de ce fait perdu dans une large mesure toute confiance dans le système de justice interne : 14,3% seulement des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CCI ont considéré qu'il garantissait un traitement adéquat et équitable des plaintes du personnel.

157. Le nombre d'affaires dans lesquelles le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) a été saisi donne une indication des difficultés du système de justice interne de l'OMPI. Selon les données disponibles, ce nombre a été en augmentation à partir de 2007, ce qui pourrait être lié en partie aux réformes structurelles dans lesquelles était engagée l'Organisation. La majorité des plaintes ont été déposées par un nombre limité de membres du personnel. Les principales affaires soumises au TAOIT portaient sur des questions de harcèlement, suspension, procédures disciplinaires, évaluation de résultats et sanctions disciplinaires. Comme l'indique un récent audit interne, l'OMPI a perdu une proportion importante de ces affaires : "les décisions rendues par

---

112 OMPI, Enquête sur les valeurs essentielles, Rapport d'analyse (Dalberg Global Development Advisors, mars 2013).

113 JIU/REP/2010/3 : La déontologie dans le système des Nations Unies.

le TAOIT entre 2006 et 2011 dans les affaires dans lesquelles l'OMPI était la partie défenderesse ont été favorables au fonctionnaire plaignant dans 23 affaires sur 29 (soit 79% des cas)"[114].

158. La direction de l'OMPI a engagé une révision du système de justice interne de l'Organisation, en soulignant que celle-ci visait à promouvoir l'équité et l'accessibilité du système, à clarifier les procédures et à encourager la résolution amiable des différends. Un Groupe consultatif chargé de la révision des dispositions du Statut et Règlement du personnel relatives au système d'administration interne de la justice de l'OMPI a été créé[115], et un consultant extérieur a été chargé d'exprimer son avis[116]. Bien que les procédures préparant la révision du Statut et Règlement du personnel aient donné lieu à des tensions avec le Conseil du personnel, elles ont fourni l'occasion de débattre d'un certain nombre d'aspects importants du système de justice interne.

159. Les principaux aspects couverts par les recommandations du Groupe consultatif concernaient la mise en place d'un cadre de règlement informel des différends, l'intégration dans le Statut et Règlement du personnel des ordres de service pertinents, la dissolution du Jury mixte chargé de l'examen des plaintes et du Comité consultatif mixte et l'établissement d'une procédure administrative pour les remplacer, l'abandon de l'obligation de vérification systématique des décisions administratives par le Directeur général avant que ces dernières puissent faire l'objet d'un recours, la consolidation d'une procédure formelle et effective de contestation des évaluations de résultats et le renforcement du Comité d'appel de l'OMPI[117].

160. Le nouveau système de justice interne intégrant la plupart des recommandations du Groupe consultatif a été adopté par le Comité de coordination en septembre 2013[118] et est entré en vigueur en janvier 2014. Il clarifie les différentes procédures en les regroupant en un chapitre X (Mesures disciplinaires) et un chapitre XI (Règlement des différends), ce qui rend le système plus accessible. Les procédures disponibles étaient précédemment réparties en plusieurs documents[119].

161. Le système de justice interne remanié instaure de nouveaux mécanismes de règlement des différends, d'abord par la voie informelle, puis dans le cadre d'un processus formel. L'accent mis sur la procédure de règlement informel des différends, notamment par l'intermédiaire du médiateur (encadré 1)[120] constitue un changement majeur. Les inspecteurs sont favorables à l'objectif visé, soit de fournir aux parties un moyen de règlement plus rapide de leurs différends, leur permettant d'éviter les lourdeurs d'une procédure administrative.

---

114 OMPI, IA/06/2011 : Analyse de la gestion des ressources humaines. Le Secrétariat de l'OMPI a indiqué que le nombre d'affaires gagnées par des membres du personnel entre 2006 et 2011 était de 22 (76%), et non 23 (79%) sur 29.

115 OMPI, ordre de service n° 26/2013 : Composition et mandat du Groupe consultatif chargé de la révision des dispositions du Statut et Règlement du personnel relatives au système d'administration interne de la justice de l'OMPI.

116 Chris de Cooker, "Review of the Legal Framework of the Internal Justice System of the World Intellectual Property Organization" (Paris, mai 2013).

117 OMPI, Rapport et recommandations du Groupe consultatif chargé de la révision des dispositions du Statut et Règlement du personnel relatives au système d'administration interne de la justice de l'OMPI, mémorandum interne (27 juin 2013).

118 WO/CC/67/4 Prov.1, paragraphe 70 et WO/CC/67/3 : Révision du Statut et Règlement du personnel.

119 OMPI, ordre de service n° 74/2012, Jury mixte de l'OMPI chargé de l'examen des plaintes (28 décembre 2012); Statut et Règlement du personnel de l'OMPI, article 8.2.1 – Comité consultatif mixte et article 11.5.1 – Comité d'appel.

120 La procédure informelle peut être par exemple une procédure d'information, d'explication, de dialogue, d'orientation ou de conseil.

Encadré 1 : Le médiateur de l'OMPI

Le Bureau du médiateur a été créé par l'ordre de service n° 18/2006, afin de fournir un mécanisme informel de règlement des différends au sein de l'Organisation[121]. Ce dernier fait partie intégrante du texte révisé du Statut et Règlement du personnel (2013).

Au cours de l'année 2012, le Bureau du médiateur a été consulté par 126 membres du personnel, qui lui ont soumis au total 311 problèmes (soit une moyenne de 2,5 par personne). Les affaires traitées ont été classées selon un système normalisé : un tiers d'entre elles concernaient des questions de relation entre fonctionnaire et supérieur, ce qui représentait une forte hausse par rapport à 2011, et la deuxième catégorie en importance était celle des problèmes de gestion de carrière. Globalement, les démarches visant le règlement informel des désaccords par le biais du médiateur sont encouragées.

Le médiateur relève administrativement du Directeur général. L'un de ses rôles essentiels est de reconnaître les problèmes récurrents liés au milieu de travail et de les porter à l'attention de la direction. Il produit un rapport annuel d'activité fournissant des statistiques ainsi que des informations pertinentes concernant l'Organisation. Les inspecteurs sont d'avis que ce rapport devrait être distribué pour information aux États membres, par l'intermédiaire du Comité de coordination.

Le Bureau du médiateur est soumis au code d'éthique de l'International Ombudsman Association, lequel établit quatre principes : indépendance, impartialité, confidentialité et informalité. Les commentaires recueillis auprès des visiteurs du Bureau confirment que la manière dont ces principes sont appliqués est perçue favorablement.

Les inspecteurs sont fermement convaincus que les recommandations faites par le médiateur à la direction de l'OMPI devraient être étudiées, diffusées et suivies de manière formelle, afin de stimuler le changement au niveau de la direction ainsi que l'implication du personnel à l'OMPI.

162. Les inspecteurs se félicitent de la révision du système de justice interne, en soulignant toutefois que son évaluation qualitative dépendra de la manière dont elle sera mise en œuvre concrètement. **Les inspecteurs souscrivent à cet égard à la recommandation du Groupe consultatif selon laquelle le nouveau système devrait faire l'objet d'un suivi et d'un réexamen deux ans après sa mise en œuvre[122].**

[121] OMPI, ordre de service n° 18/2006 : Bureau du médiateur.

[122] OMPI, Rapport et recommandation du Groupe consultatif pour la révision des dispositions du Statut et Règlement du personnel relatives au système d'administration interne de la justice de l'OMPI, mémorandum interne (27 juin 2013), paragraphe 22.

VI. SUPERVISION

A. Structure de supervision

163. L'OMPI a donné suite à la plupart des recommandations faites dans le rapport du CCI et mis sur pied une structure complète de supervision comprenant la Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) ainsi que des mécanismes complémentaires de supervision externe tels que le vérificateur externe des comptes et l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS). L'annexe VI décrit dans les grandes lignes les responsabilités de ces divers organes, les canaux de diffusion des produits de la supervision et les modalités de suivi des recommandations. Les différents rôles et responsabilités sont clairement délimités au sein de cette structure, qui est ainsi globalement en conformité avec les recommandations du CCI en la matière[123].

Division de l'audit et de la supervision internes (DASI)

164. La Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) effectue des audits, des évaluations et des enquêtes; elle fait également des recommandations pour optimiser l'implantation et le fonctionnement des programmes. L'établissement de la DASI remonte à 2000, mais celle-ci n'est devenue pleinement fonctionnelle qu'en 2008, suite au recrutement de fonctionnaires de la catégorie professionnelle possédant des compétences et de l'expérience dans le domaine de la supervision. La division est dirigée par un directeur relevant administrativement du Directeur général, qui supervise une équipe de 11 personnes (dont quatre agents temporaires et deux personnels d'appui). La figure 17 montre la répartition des ressources en personnel et des activités de la DASI pour chacune de ses fonctions.

Figure 17 : Ressources et activités de la DASI pour 2012-2013

<table>
<tr><th>Ressources</th><th>Audit</th><th>Évaluation</th><th>Investigation</th></tr>
<tr><td rowspan="3">5 050 000 CHF</td><td>Chef de section (P-5), un vérificateur (P-4), deux agents temporaires</td><td>Chef de section (P-5), un administrateur chargé de l'évaluation (P-4) à mi-temps et des stagiaires</td><td>Chef de section (P-5) (vacant), deux enquêteurs (P-4)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Pour la période comprise entre le 1er juillet 2012 et le 30 juin 2013</td></tr>
<tr><td>Nombre d'audits : 5</td><td>Nombre d'évaluations : 2</td><td>Nombre d'enquêtes clôturées : 28</td></tr>
</table>

Source : Rapport de synthèse annuel de la DASI (WO/PBC/21/17), programme et budget pour les exercices 2012-2013 et 2014-2015, et informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI.

165. Une Charte de la supervision interne a été adoptée par l'Assemblée générale en 2005 et a fait l'objet de révisions en 2007, 2010 et 2012. La politique de supervision interne bénéficie en outre de documents d'orientation élaborés et actualisés au cours des dernières années (par exemple un manuel d'audit interne, des lignes directrices en matière d'évaluation indépendante, ainsi que les stratégies d'audit et d'évaluation correspondantes). Un manuel sur la procédure à suivre en matière d'enquêtes a été publié en 2010. L'OMPI doit maintenant exploiter pleinement les mécanismes de supervision pour améliorer sa performance globale en faisant de cette fonction un outil d'aide à la gestion et à la prise de décision et poursuivre le développement d'une culture interne en matière de supervision. Selon

[123] JIU/REP/2006/2 : Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies, JIU/REP/2010/5 : La fonction d'audit dans le système des Nations Unies et JIU/REP/2011/7 : La fonction d'enquête dans le système des Nations Unies.

l'un des hauts fonctionnaires interrogés, le principal défi que devra maintenant relever l'OMPI sera "d'effectuer le passage d'un processus axé sur l'audit à un processus axé sur la gestion".

166. Les inspecteurs ont relevé avec satisfaction les efforts de sensibilisation entrepris depuis 2012 par la DASI pour faire mieux connaître la fonction de supervision à l'OMPI. Le remaniement du site Internet, l'organisation de séminaires et la conduite d'enquêtes de satisfaction favorisent une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes de l'OMPI en matière de supervision. Les enquêteurs ont pris bonne note du caractère positif des résultats des enquêtes de l'OMPI soulignant le professionnalisme de la DASI. Il est prévu que ces résultats contribueront à la réalisation de l'objectif précité.

167. Pendant un certain nombre d'années, la fonction d'évaluation n'a pas occupé une place particulièrement importante dans les activités de la DASI. La nécessité de mieux mettre en évidence les résultats, effets et avantages des programmes et activités de l'OMPI a toutefois donné lieu plus récemment à certaines améliorations. Après avoir manqué de ressources en personnel et fonctionné de manière restreinte, la division a commencé à se rétablir. Cela étant, son actuelle capacité en matière d'évaluation semble trop limitée pour construire une fonction d'évaluation durable, capable d'atteindre les objectifs intégrés dans la stratégie d'évaluation et conçue en vue de la réalisation d'une combinaison d'évaluations stratégiques, nationales, thématiques et de programmes. La DASI a partiellement résolu le problème en consacrant une part importante de son budget à des services contractuels, ce qui dégage des ressources supplémentaires pour les évaluations. Les inspecteurs ont également pris acte des séminaires sur l'évaluation de la DASI favorisant des pratiques d'évaluation améliorées, et ont mis l'accent sur leur utilité en matière de gestion et de prise de décisions. **La fonction d'évaluation devrait être renforcée au sein de l'OMPI, afin de faciliter l'établissement d'objectifs stratégiques ainsi que l'acquisition et le partage de connaissances dans l'Organisation et de pourvoir à une exploitation accrue des résultats et conclusions des évaluations par les parties prenantes de l'OMPI.**

168. La section des enquêtes a été établie en 2008, mais le poste de chef de cette section n'a été créé qu'en janvier 2011. Par le passé, les enquêtes étaient effectuées par des enquêteurs de la DASI, et parfois, par des membres du personnel d'autres programmes de l'OMPI détachés temporairement auprès de la DASI. La nomination d'un enquêteur principal chargé de superviser le travail d'investigation a été un facteur de professionnalisation et de renforcement de la fonction d'enquête. La valorisation de cette dernière a constitué une avancée importante pour l'exécution du mandat de la DASI, qui est de recevoir "directement des membres du personnel et des employés les plaintes ou informations concernant l'existence éventuelle de fraudes, de gaspillages, d'abus de pouvoir, de non-respect des règlements de l'OMPI dans des questions d'administration, de personnel et d'autres questions, ou d'autres irrégularités relevant de son mandat"[124]. La section d'enquête est chargée d'étudier et d'évaluer toutes les allégations qu'elle reçoit, afin de déterminer si les informations dont elle dispose constituent une base suffisante pour justifier une enquête. Si ces allégations ne relèvent pas du mandat de la DASI, la section des enquêtes les dirige vers le mécanisme interne compétent de l'OMPI. Depuis sa création en 2008, la section a traité au total 101 enquêtes. L'important arriéré d'affaires auquel elle a dû faire face dans ses premières années a été réduit à deux en 2013.

169. L'OMPI n'a pas eu de politique officielle en matière d'enquêtes pendant des années. Le travail d'investigation s'appuyait sur la Charte de la supervision interne, le Manuel des procédures d'enquête (juillet 2010) et les lignes directrices internationalement reconnues[125]. Un certain nombre de parties prenantes de l'OMPI (Bureau du conseiller juridique, Département de la gestion des ressources humaines, Bureau de la déontologie, Bureau du médiateur, Conseil du personnel et OCIS). Selon les informations reçues par les inspecteurs, la Politique en matière d'enquêtes (IAOD/IP/2014) a finalement été publiée en janvier 2014 après consultation des États membres, comme le prévoit la

---

[124] WO/GA/41/10 Rev., annexe : Charte de la supervision interne de l'OMPI révisée, paragraphe 8.

[125] Telles que les Principes et directives uniformes applicables aux enquêtes adoptés en 2009 par la Conférence des enquêteurs internationaux.

Charte de la supervision interne**. Cette politique se conforme pour l'essentiel aux normes internationalement reconnues dans ce domaine. Les inspecteurs indiquent cependant que les enquêtes faisant suite à des plaintes officielles pour discrimination et/ou harcèlement devraient être confiées à des enquêteurs professionnels plutôt que d'être soumises au directeur du DGRH, conformément aux recommandations du CCI[126]. Les dispositions relatives aux enquêtes concernant des hauts fonctionnaires (paragraphe 34 de la politique) nécessitent également des éclaircissements.**

Vérificateur externe des comptes

170. La fonction de vérification extérieure des comptes de l'OMPI a été assumée pendant quelque 120 ans par le Contrôle fédéral des finances de la Confédération suisse. Les États membres de l'OMPI ont décidé en septembre 2007 de mettre en place un nouveau mécanisme de sélection du vérificateur externe des comptes[127], et désigné en janvier 2012 le Contrôleur-vérificateur général des comptes de l'Inde, suite à un processus transparent d'évaluation de compétence en matière technique et de vérification. Le vérificateur externe des comptes est nommé pour un mandat de six ans non renouvelable consécutivement. Les inspecteurs souscrivent à cette formule, qui assure une meilleure indépendance du vérificateur externe des comptes et permet à l'Organisation de bénéficier d'une plus grande variété d'expériences.

171. Le vérificateur externe des comptes procède à des audits exhaustifs en matière de conformité, de finances et de rendement, en mettant l'accent sur les aspects financiers. Dans leurs entretiens avec les inspecteurs, le directeur de la DASI et le vérificateur externe des comptes ont tous deux souligné le caractère positif de leur coopération, en particulier en ce qui concerne l'élaboration de programmes de travail cohérents permettant d'éviter les chevauchements.

Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI

172. L'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) (anciennement Comité d'audit de l'OMPI) a été établi en 2010[128]. Les États membres ont affiné son mandat, de manière à rehausser son image. Depuis février 2011, l'OCIS se compose de sept membres représentant les groupes régionaux des États membres de l'OMPI nommés par le Comité du programme et budget à l'issue d'une procédure menée par un jury de sélection[129]. L'OCIS tient quatre sessions par année et coordonne son action avec la DASI et le vérificateur externe des comptes.

173. L'OCIS étudie les rapports de surveillance produits par la DASI et le vérificateur externe des comptes et soumet à la direction de l'OMPI et aux États membres les questions méritant une attention particulière. L'Assemblée générale a accueilli favorablement en 2013 la présentation du rapport annuel de l'OCIS par son président. À l'issue de chaque session trimestrielle, l'OCIS tient des réunions informelles avec les représentants des États membres afin de les tenir au fait de ses activités et observations. Il est à souligner que les représentants des États membres interrogés ont dit considérer l'OCIS comme un organe utile et efficace, qui contribuait à accroître la visibilité et le poids de la fonction de surveillance à l'OMPI. **Les inspecteurs sont d'avis que ces réunions pourraient être rendues plus formelles, de manière à en améliorer la transparence et à renforcer le rôle de surveillance des États membres.**

Corps commun d'inspection

174. Le Corps commun d'inspection (CCI) a un mandat de supervision extérieure indépendante axé sur les problèmes intéressant l'ensemble du système, mandat qu'il exerce auprès de l'OMPI en tant qu'Organisation participante depuis 1981. L'OMPI a mis en place en 2003 un système de traitement et de suivi des recommandations des rapports du CCI "considérées comme pertinentes pour

---

126 JIU/REP/2011/ : La fonction d'enquête dans le système des Nations Unies, recommandation n° 7.

127 OMPI, A/43/8 : Désignation du vérificateur des comptes.

128 OMPI, A/41/10 : Proposition concernant la création d'un comité d'audit de l'OMPI, paragraphe 194.

129 WO/GA/40/2, annexe : Mandat de l'Organe consultatif indépendant de surveillance révisé, article 3.

l'Organisation"[130]. Ce système n'a toutefois pas été mis en œuvre de manière cohérente s'agissant de la soumission des recommandations du CCI aux États membres. Ces derniers ont demandé à plusieurs occasions au Secrétariat de l'OMPI un complément d'information sur cette question, notamment au cours de réunions d'information avec l'OCIS en 2012[131] et devant le Comité du programme et budget en 2012 et 2013.

175. En 2013, le Secrétariat de l'OMPI a établi un document dans lequel figurait un état de la situation concernant l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations du CCI aux instances délibérantes de l'OMPI (2010-2012)[132]. Les inspecteurs ont observé que ces recommandations, qui étaient destinées à l'origine aux États membres, ne leur avaient pas été soumises pour examen, comme cela a été souligné au cours des délibérations de la dix-neuvième et de la vingt et unième session du PBC[133]. Les inspecteurs sont d'avis que la mise à l'ordre du jour des réunions du Comité du programme et budget et de l'Assemblée générale d'un point intitulé "Rapport sur la mise en œuvre des recommandations présentées pour examen par le Corps commun d'inspection aux instances délibérantes de l'OMPI" ouvrirait la voie à un débat régulier sur les conclusions et recommandations du CCI. Les inspecteurs ont pris note de la décision adoptée à cet égard en septembre 2013 par l'Assemblée générale[134], en considérant toutefois qu'elle ne prenait pas pleinement en compte les lacunes décrites plus haut.

176. De la même manière, la procédure de rapport relative aux recommandations adressées au Directeur général ne concordait pas avec le mécanisme de suivi convenu. Comme le mentionne le rapport annuel du CCI pour 2010, "l'OMPI n'a pas réagi pendant plusieurs années consécutives aux demandes d'information du CCI". Les inspecteurs ont observé une amélioration des pratiques de l'OMPI en ce qui concerne les rapports établis après 2010. Le Secrétariat de l'OMPI utilise en outre à cet effet le système de suivi électronique du CCI, depuis 2013[135]. **Les inspecteurs invitent le Secrétariat de l'OMPI à veiller à ce que les rapports et recommandations du CCI soient dûment pris en considération par les instances délibérantes et le Directeur général, conformément aux statuts du CCI ainsi qu'à de nombreuses résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies.**

B. Recommandations en matière de supervision

177. Au cours des dernières années, les États membres ont formulé des observations répétées concernant la nécessité d'accorder une plus grande attention aux recommandations en matière de supervision et de mieux surveiller leur mise en œuvre. En fait, la liste des recommandations en attente de suivi dans ce domaine était très longue par le passé. La DASI a adopté en 2011 une attitude plus dynamique concernant le suivi et la mise en œuvre de ces recommandations, notamment en évaluant de manière plus attentive la réponse de la direction et en ayant recours à un système en ligne. Cela a permis de réduire le nombre de recommandations ouvertes, mais celui-ci était encore de l'ordre d'une centaine en juin 2013. Les inspecteurs se félicitent du fait que la décision de clôturer une recommandation en matière de supervision appartienne en dernier ressort au directeur de la DASI, dans la mesure où cela constitue un élément important pour la réalisation de la mission de la division.

---

130 L'Assemblée générale de l'OMPI a pris note de l'information et des recommandations contenues dans la proposition de projet pilote avancée par le Directeur général; voir WO/GA/30/4 : Résolutions et décisions des Nations Unies; Rapports du Corps commun d'inspection, paragraphes 43-54 et WO/GA/30/8.

131 WO/IAOC/26/2 et WO/IAOC/27/2.

132 WO/PBC/21/16 : Rapport sur la mise en œuvre des recommandations présentées pour examen par le Corps commun d'inspection aux instances délibérantes de l'OMPI.

133 Par exemple WO/PBC/19/28 : Rapport adopté par le Comité du programme et budget.

134 WO/GA/43/22, paragraphes 49 et 50.

135 Selon les statistiques recueillies par le système de suivi électronique lancé en 2012, le taux global d'acceptation a atteint 53,1% et le taux de mise en œuvre 62,7% (28,9% étant en cours) pour la période 2008-2012.

178. Les rapports d'audit et d'évaluation ne sont pas communiqués systématiquement aux parties prenantes. Le rapport de synthèse annuelle de la DASI fournit aux États membres de l'OMPI (d'abord au Comité du programme et budget puis à l'Assemblée générale) les principales conclusions et recommandations connexes en matière d'audit interne, d'évaluation et d'enquête. Les produits de la supervision ne sont disponibles que sur demande des États membres, comme le prévoit la Charte de la supervision interne, ce qui signifie que la procédure actuelle est fondée sur une attitude proactive de la part des États membres. Selon les indications fournies par le Secrétariat de l'OMPI, 17 États membres ont fait de telles demandes depuis le début de l'année 2013 et la mise en place d'un mécanisme de diffusion électronique, et 91 rapports d'audit et d'évaluation leur ont été fournis sous forme électronique. Plusieurs organisations du système des Nations Unies ont adopté cette pratique, mais la tendance est actuellement à une divulgation accrue dans les milieux de la supervision.

179. La question des rôles et responsabilités relatifs à la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision est traitée dans l'ordre de service n° 16/2010[136]. En vertu des dispositions de la Charte de la supervision interne, "le Directeur général a la responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné effet sans tarder à toutes les recommandations du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et d'indiquer les mesures prises par la direction à l'égard des différentes conclusions et recommandations figurant dans le rapport". Le Directeur général a la faculté de déléguer cette responsabilité aux chefs de programme, selon le principe "appliquer ou expliquer", c'est-à-dire que s'ils n'acceptent pas de mettre en œuvre une recommandation, ces derniers doivent fournir un raisonnement étayé expliquant pourquoi elle ne peut pas l'être. Le rapport annuel de la DASI contient depuis 2012 une liste des recommandations ainsi clôturées sans avoir été mises en œuvre, assortie d'une appréciation de risque par la direction. Le contenu de cette liste est habituellement limité.

180. Les inspecteurs soulignent que l'utilisation des recommandations issues de la supervision pour corriger les lacunes est l'affaire de toutes les parties prenantes de l'OMPI, de même que la mise en place de mesures correctrices dans les domaines désignés par les différents organes selon leur mandat et leurs attributions. Pour que cet objectif puisse être réalisé, **les inspecteurs estiment que les produits de la supervision devraient faire l'objet d'une plus large diffusion, tant auprès de la direction de l'OMPI que parmi les États membres. Les modalités d'établissement des rapports de suivi des recommandations devraient être modifiées, afin que soient ajoutées à ces derniers des informations concernant les mesures relatives à l'acceptation et à la mise en œuvre des recommandations.**

[136] OMPI, ordre de service n° 16/2010 : Mise en œuvre des recommandations relatives à la supervision. Procédures d'établissement de rapports, définition des rôles et responsabilités.

VII. AUTRES QUESTIONS

A. Technologies de l'information et de la communication

181. Du fait et de son modèle d'affaires, l'OMPI se doit de disposer d'une forte capacité en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), car ces dernières sont essentielles à ses activités fondamentales. Une infrastructure et une organisation efficaces en matière de TIC sont en effet indispensables s'agissant de services dont la prestation est assurée par des moyens électroniques, à l'aide de bases de données complexes exigeant un degré de sécurité élevé en raison du caractère confidentiel des données qu'elles contiennent et du grand intérêt qu'elles pourraient présenter pour des concurrents.

182. Le Conseil des technologies de l'information et de la communication a été reconstitué en 2010 en tant que Comité de gouvernance des TIC[137]; sa composition et ses principales fonctions ont été définies en février 2012[138]. Le Conseil des TIC est présidé par le Directeur général et se compose de membres de la haute direction de l'OMPI; il se réunit régulièrement tous les mois, et plus souvent au besoin. L'analyse des procès-verbaux des réunions du conseil (2010-2013) montre que les questions sur lesquelles ce dernier a porté son attention sont tant d'ordre stratégique (gouvernance des TIC et stratégie d'entreprise s'y rapportant, dépenses en TIC et attribution de priorités à ces dernières dans le programme et budget, priorités d'investissement, hébergement et sécurité de l'information) que d'exploitation (migration informatique, ordinateurs portables, accès aux médias sociaux, approbation de logiciels, etc.).

183. Le Conseil des TIC joue un rôle vital, dans la mesure où l'Organisation a une structure de TIC complexe, dans laquelle seront combinés des éléments centralisés et décentralisés. Le Conseil des TIC et le directeur des services informatiques sont chargés de la mise en place, à l'échelle de l'Organisation, de normes et de stratégies cohérentes en matière d'architecture et d'applications informatiques, de sécurité de l'information et de gestion de l'infrastructure. Qui plus est, les applications spécifiques à l'OMPI, comme par exemple les logiciels d'administration des brevets et de gestion des marques, sont souvent situées dans les différents départements organiques concernés. Plusieurs systèmes informatiques se sont construits sur une longue période et propagés à travers l'OMPI avec une complexité grandissante. **Les inspecteurs encouragent la poursuite de l'utilisation du Conseil des TIC en tant qu'outil de renforcement d'une approche centralisée de l'informatique entraînant une efficacité accrue et contribuant à une meilleure utilisation des ressources. Dans cet esprit, il estime que la composition du Conseil des TIC devrait être élargie, de manière à favoriser la participation d'un plus grand nombre de cadres de diverses parties de l'Organisation et les échanges de vues concernant leurs priorités et besoins respectifs, chose qui, à l'heure actuelle, se fait pour l'essentiel au stade de la préparation du programme et budget[139]. Il en résulterait une amélioration en fait de cohérence et d'implication en matière de processus et d'infrastructure informatique.**

184. Les grands principes s'appliquant à la gestion des technologies de l'information et de la communication sont énoncés dans l'ordre de service n° 61/2009, lequel est complété par plusieurs politiques ayant rapport à l'informatique, par exemple sur le traitement et le classement de l'information ou la protection des données. Comme l'a souligné la DASI en 2011[140], aucune stratégie

---

137 OMPI, ordre de service n° 61/2009 : Gestion de l'information, des communications et de la technologie.

138 OMPI, ordre de service n° 7/2012 : Conseil des technologies de l'information et de la communication (TIC).

139 Le Conseil des TIC se compose actuellement des personnes suivantes : le Directeur général, le sous-directeur général chargé de l'administration et de la gestion, le sous-directeur général chargé de l'infrastructure mondiale, le directeur des services informatiques, le directeur de la Division des opérations du PCT, Secteur de l'innovation et de la technologie, le directeur de la Division de la planification des ressources, de la gestion et de l'exécution du programme, Secteur administration et gestion et le directeur de la Division de l'appui fonctionnel, Secteur des marques et des dessins et modèles.

140 OMPI, IA/09/2011 : Vérification des recommandations d'audit établies par la Division de l'audit et de la supervision internes concernant les technologies de l'information et la sécurité informatique.

d'ensemble formelle n'était en place jusqu'à récemment en matière d'informatique, et cela bien qu'un projet ait été en préparation à cet égard pendant plusieurs années. Selon les indications du Secrétariat de l'OMPI, la stratégie dans le domaine des TIC a été publiée en décembre 2013 et peut être consultée par les États membres et le grand public sur son site Internet. Les enquêteurs saluent ce progrès, estimant toutefois qu'un flou persiste quant à la situation de ce document, dans la mesure où aucun numéro d'ordre de service ne lui a été attribué et où il ne porte aucune référence. À leur avis, la stratégie dans le domaine des TIC devrait être formalisée et présentée aux États membres. Les informations relatives à la gouvernance, aux systèmes et aux processus informatiques devraient être diffusées auprès des parties prenantes de l'OMPI, et en particulier des utilisateurs actifs de technologies de l'information.

La recommandation suivante a pour but d'améliorer l'efficacité des technologies de l'information et de la communication au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 9

Le Directeur général devrait formaliser encore la stratégie de l'OMPI dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) et présenter cette dernière à l'Assemblée générale avant la fin de 2014.

185. En raison du caractère confidentiel des informations contenues dans les bases de données de l'OMPI, la perte ou la fuite de données et la défaillance technique du système représentent un danger considérable pour le fonctionnement quotidien de l'Organisation ainsi que pour sa réputation. Depuis la publication du rapport du CCI sur la continuité des opérations dans le système des Nations Unies[141], le Secrétariat de l'OMPI a progressé dans la préparation aux risques d'incidents et de catastrophes susceptibles d'affecter l'Organisation, en particulier en tant que dépositaire de fichiers électroniques et de données confidentielles. Une Stratégie de gestion pour la poursuite des opérations et un Plan de gestion des crises[142] ont été élaborés en vue d'assurer le fonctionnement efficace des systèmes informatiques en cas d'urgence ou de catastrophe. Un autre progrès essentiel concerne l'identification des dossiers informatiques et bases de données indispensables.

186. L'OMPI travaille en collaboration avec le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), à Genève, à la création d'un miroir complet de ses fichiers. Le CIC héberge également d'autres applications de l'OMPI, telles que le système de courrier électronique de l'Organisation. Le choix du CIC pour l'hébergement et la sauvegarde des données de l'OMPI résulte d'une étude dans laquelle ont été pris en compte les délais de mise en œuvre et la disponibilité des données. L'établissement d'un système de sauvegarde auprès du CIC au lieu d'un fournisseur tiers peut diminuer le facteur de risque.

187. En 2011, le vérificateur externe a effectué un audit de surveillance financière concernant les transactions entre l'Organisation et le CIC[143]. Ayant posé que le coût des services du CIC s'élevait à 9,65 millions de francs suisses et représentait près de 24% du total des dépenses de TIC de l'OMPI, le vérificateur externe avait toutefois jugé que "l'utilisation des services [du CIC était] très intéressante lorsque les prestations de services sont partagées avec d'autres entités". Les inspecteurs estiment que l'OMPI bénéficierait d'analyses de coûts régulières concernant ces ententes, effectuées en collaboration avec le CIC sur la base d'informations régulièrement actualisées.

188. Les inspecteurs savent que des discussions sont en cours, en particulier au sein du Conseil des TIC, concernant le choix du lieu le plus sûr pour l'installation de systèmes de grande envergure.

---

141 JIU/REP/2011/6 : Politiques de continuité des opérations dans les organismes du système des Nations Unies.

142 Ces deux documents portent la mention "Confidentiel".

143 WO/PBC/19/17 : Audit de surveillance financière concernant les transactions entre l'OMPI et le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), annexe.

Ils observent cependant que si la proximité des sites de l'OMPI et du CIC, par ailleurs installés dans des locaux séparés, favorise une récupération rapide en cas d'incident, ces derniers dépendent tous deux de la même grille informatique, de sorte que le rétablissement ne peut pas être garanti en cas de catastrophe majeure. Le Conseil des TIC a étudié la possibilité d'établir un centre de données délocalisé, mais aucune décision définitive n'a été prise à cet égard. Les inspecteurs sont d'avis que le Secrétariat de l'OMPI devrait élaborer un plan visant à établir une installation de stockage supplémentaire située sur une autre grille, ce qui constituerait une meilleure garantie contre les risques locaux d'importance limitée ou les risques régionaux plus importants. L'expérience d'autres organisations ayant établi des centres de données délocalisés, comme l'Organisation mondiale de la santé (OMS), peut constituer une source d'enseignements intéressante.

189. Selon ce qui ressort des entrevues du CCI, le Secrétariat de l'OMPI n'est pas prêt, à l'heure actuelle, à s'engager dans la voie de l'informatique dématérialisée. Les inspecteurs estiment à ce sujet que le Secrétariat de l'OMPI devrait élaborer, dans un premier temps, une stratégie organisationnelle d'informatique en nuage, de concert avec la haute direction, le Département des technologies de l'information et de la communication et les divisions organiques. Cette stratégie devrait recenser les données dont le stockage et la gestion s'effectueraient en nuage et être présentée au PBC avec une estimation des coûts et avantages prévisibles. Les inspecteurs n'étant pas favorables à une solution de nuage public, eu égard à la confidentialité des informations de l'OMPI, ils engagent l'Organisation à étudier les possibilités de coordination et de coopération avec d'autres institutions du système des Nations Unies. Les inspecteurs rappellent, à ce propos, que la question de l'informatique dématérialisée est également examinée actuellement par le réseau TIC du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)[144].

B. Bureaux extérieurs

190. La création de bureaux extérieurs de l'OMPI et les mesures à prendre pour assurer leur fonctionnement font depuis plusieurs années l'objet de discussions entre les États membres et le Directeur général. L'établissement d'une telle présence de l'OMPI est souhaité par un certain nombre de pays[145]. Le programme et budget présenté par le Secrétariat de l'OMPI pour l'exercice 2014-2015 envisage la création à court et à moyen terme de cinq à sept nouveaux offices en plus des bureaux extérieurs existants.

191. Les entrevues menées par les inspecteurs leur ont permis de constater que la question de l'établissement et des activités des bureaux extérieurs se situait dans une sorte de zone grise, dépourvue d'orientation politique claire. La transparence du processus décisionnel relatif à l'ouverture de bureaux extérieurs a notamment été mise en cause par les États membres. En fait, lorsque le CCI a entrepris son étude, il n'a pu trouver aucun document fournissant une description exhaustive et méthodique d'une conception stratégique de la décentralisation de la présence de l'OMPI et des informations concernant le rôle et le fonctionnement des bureaux extérieurs. Le Secrétariat de l'OMPI a donné comme explication que les mandats et fonctions des bureaux extérieurs existants avaient été présentés et approuvés dans le cadre de programmes et budgets successifs.

192. Les inspecteurs ont noté que le Secrétariat de l'OMPI avait présenté récemment, à la demande des États membres, un certain nombre de documents clarifiant plusieurs de ces questions[146]. Les inspecteurs accueillent avec satisfaction ces documents, qui fournissent une information de base très

---

144 JIU/REP/2012/8 : Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes du système des Nations Unies, paragraphe 130.

145 En juillet 2013, le Directeur général avait reçu 23 demandes officielles d'établissement de bureaux des pays suivants : Afrique du Sud, Algérie, Bangladesh, Cameroun, Chili, Chine, Égypte, États-Unis d'Amérique, Éthiopie, Fédération de Russie, Inde, Jordanie, Maroc, Mexique, Nigéria, Panama, Pérou, République de Corée, Roumanie, Sénégal, Tunisie, Turquie et Zimbabwe.

146 WO/PBC/21/INF.1 : Stratégie pour les bureaux extérieurs de l'OMPI, A/51/20 Prov.1 (2013) : Projet de rapport général, contenant des principes généraux concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI.

complète concernant l'historique, le fonctionnement et les ressources des bureaux extérieurs. Les États membres ont décidé de poursuivre leurs consultations avec le PBC, et attendent une décision de l'Assemblée générale de l'OMPI en septembre 2014. Cette décision devrait pourvoir au déploiement de bureaux extérieurs servant les intérêts de l'OMPI sur la base d'une stratégie d'entreprise convenue, élaborée et régulièrement examinée par les États membres dans le cadre de consultations formelles, afin de vérifier qu'ils répondent aux besoins opérationnels de l'OMPI. **Les inspecteurs reconnaissent que les bureaux extérieurs peuvent différer quant à leur mandat ou au modèle d'entreprise sur lequel ils sont fondés, et insistent par conséquent sur la nécessité de fournir un raisonnement clair pour justifier l'établissement de bureaux extérieurs, selon un ensemble de critères pertinents. Les aspects suivants devraient être considérés à cet égard : mandat et fonction, compte tenu de l'élément géographique, besoins de ressources, coordination avec le siège et les autres offices afin d'éviter les chevauchements, liens de communication et mécanismes de surveillance des activités des bureaux, etc.**

C. Gestion des connaissances

193. La gestion des connaissances est d'une importance primordiale pour l'OMPI. Selon les indications fournies par plusieurs fonctionnaires interrogés dans le cadre de la présente étude, il n'existe pas à l'OMPI de dispositif structuré pour gérer les connaissances à l'échelle de l'Organisation. Au lieu de cela, chaque secteur met en place sa propre procédure de gestion des connaissances. Les personnes rencontrées ont mentionné l'insuffisance du processus de transmission des connaissances au niveau opérationnel, lors d'un changement de poste ou du départ de l'Organisation d'un membre du personnel; l'enquête du CCI a confirmé cette observation (41,8% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'étaient pas informées des objectifs ou de l'étendue de la gestion des connaissances à l'OMPI). Des lignes directrices ont été publiées en mai 2013 en matière de planification de la relève, mais elles étaient axées sur les fonctions, et non sur la transmission des connaissances.

194. Cet état de choses est considéré comme un risque, car il peut avoir des incidences sur la mémoire institutionnelle de l'OMPI. Il peut en outre nuire à l'efficacité des opérations courantes de l'OMPI, en tant qu'Organisation fondée de par son mandat et ses activités sur le savoir, et empêcher la bonne diffusion des expériences acquises dans ses secteurs organiques et administratifs.

195. L'OMPI a publié en 2013 une Politique de gestion des dossiers et des archives établissant les principes et procédures concernant "la création, la réception, le contrôle, l'utilisation, la sécurité, la conservation et le triage des dossiers de l'OMPI"[147]. Cette publication est considérée comme un progrès, quoique les dossiers et documents directement liés aux activités d'enregistrement de l'OMPI ne soient pas pris en compte dans la politique en question. Les inspecteurs sont d'avis que l'OMPI devrait élaborer une stratégie de gestion des connaissances s'appliquant à l'ensemble de l'Organisation, complétée par un guide d'application. **La mise en œuvre de cette stratégie devrait être surveillée afin de vérifier que les connaissances élaborées ou reçues par l'Organisation, sa mémoire institutionnelle et les expériences acquises fassent systématiquement l'objet d'une saisie et d'une diffusion dans les différents secteurs de l'Organisation.**

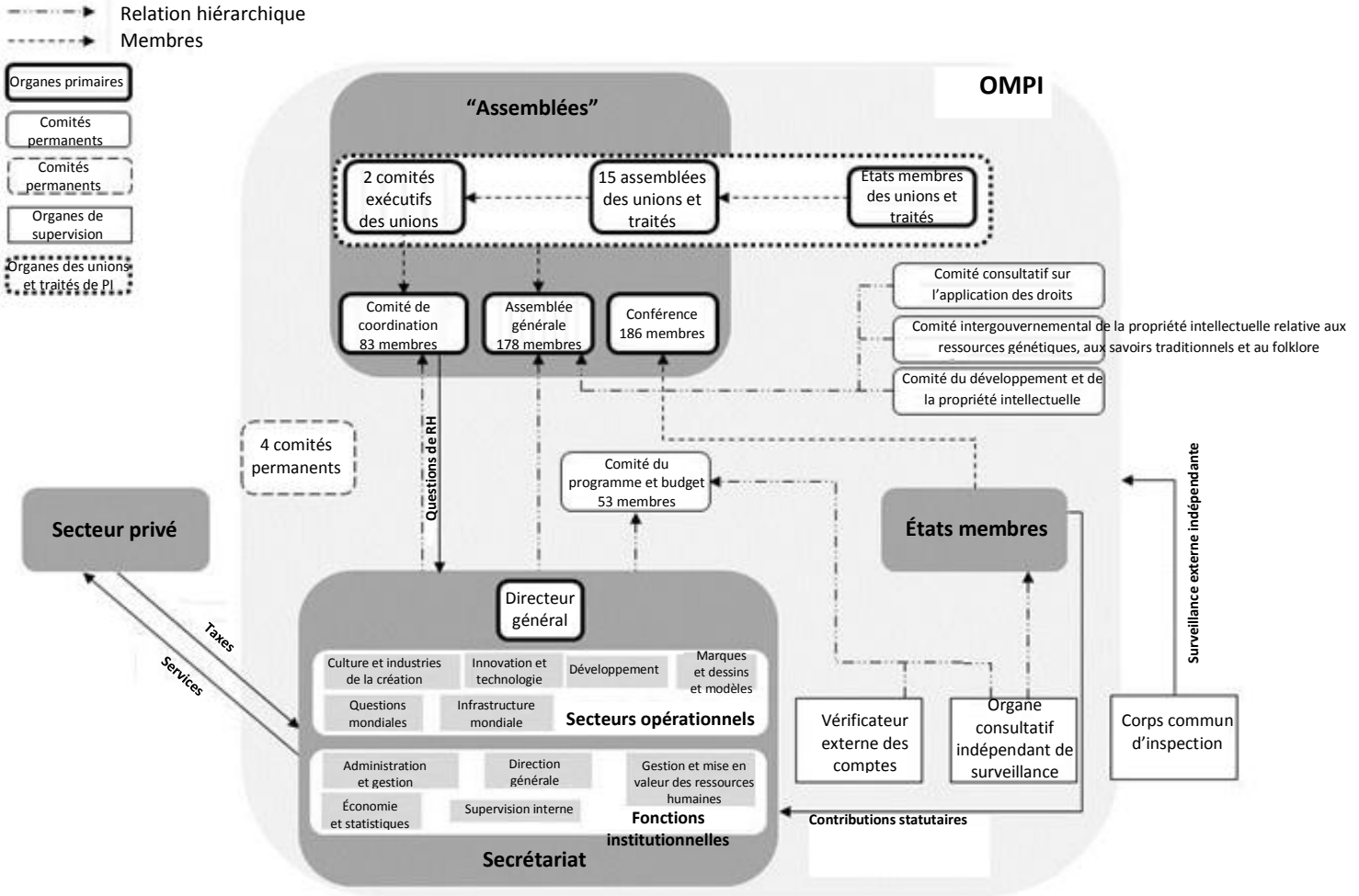
La recommandation suivante devrait être de nature à renforcer l'efficacité de la gestion des connaissances au sein de l'OMPI.

Recommandation n° 10

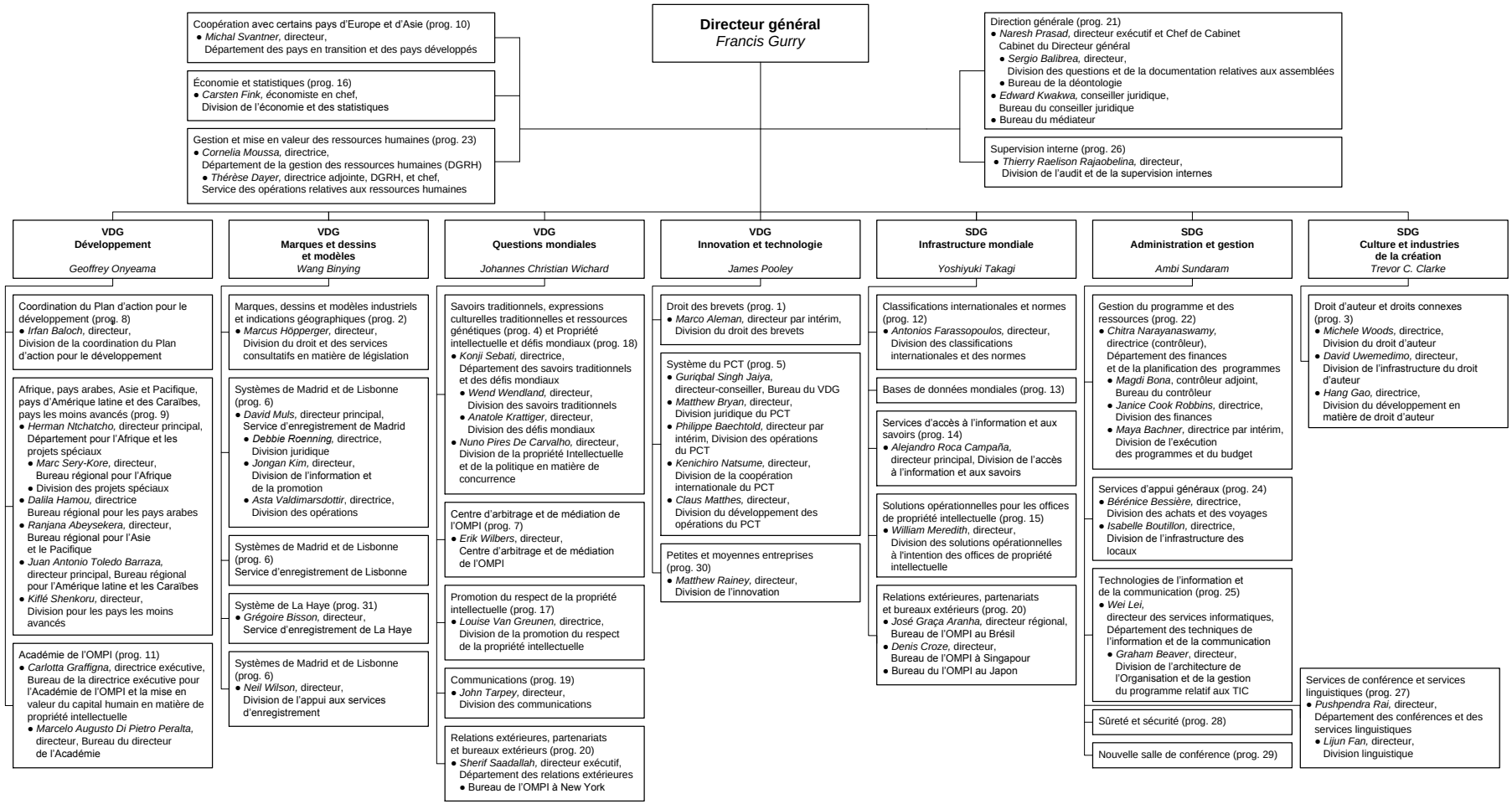
Le Directeur général devrait arrêter une stratégie globale de gestion des connaissances et la présenter à l'Assemblée générale avant la fin de l'année 2015.

147 OMPI, ordre de service n° 15/2013 : Politique de gestion des dossiers et des archives.

Annexe I : Cadre de gouvernance de l'OMPI



Annexe II : Organigramme de l'OMPI



Conformément à l'article 2.5 du Règlement financier et à la règle 102.2.d) de son règlement d'exécution , l'"organigramme détaillé du Bureau international, indiquant les noms des directeurs et des chefs de programme" figurant ci-dessus est présenté aux États membres pour information. Un organigramme détaillé indiquant les diverses unités de l'Organisation peut également être consulté sur le site Web de l'OMPI. Veuillez noter que le présent organigramme sera périodiquement actualisé.

Février 2014

Annexe III : Principaux résultats obtenus pour chaque initiative du Programme de réorientation stratégique (PRS)

	Initiative	Résultats obtenus pour la valeur essentielle "Orientation vers les services"
1	Amélioration de l'interface et de l'expérience clients	Centre de services à la clientèle couvrant l'ensemble de l'OMPI en 2010. Système de tickets consignant les demandes des clients. Évaluation et suivi de la satisfaction des clients. Formation à l'orientation client du personnel du centre de services.
2	Renforcement de la communication et de l'image de marque externes	Stratégie visuelle et de marque pour l'ensemble de l'Organisation. Nouveau logo OMPI. Site Internet remanié et contenu amélioré, présence dans les médias sociaux. Nombre de langues accru pour les principales publications de l'OMPI. Nouveau conseil des publications. Attention accrue aux critères de qualité des publications. Journées portes ouvertes de l'OMPI.
3	Appui au développement des opérations commerciales	Étude de marketing et de prix indépendante. Analyse de marché et de prix pour les services payants. Attention accrue à la perception et aux commentaires des clients.
4	Continuité des opérations	Évaluation d'impact sur les opérations. Stratégie de gestion de la continuité des opérations et plan de gestion de crise. Politique en matière de continuité des opérations. Formation en matière de continuité des opérations.
	Initiative	**Résultats obtenus pour la valeur essentielle "Unis dans l'action"**
5	Mise en œuvre d'un système de planification des ressources de l'Organisation (ERP)	Déploiement progressif d'un système de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (initialement système de paye des ressources humaines et PeopleSoft 9.1). Formation des utilisateurs du système ERP. Élaboration d'une architecture et d'une stratégie commerciales, et conduite de phases d'essai.
6	Amélioration du cadre relatif aux technologies de l'information et de la communication (TIC)	Reconstitution du Conseil des TIC, placé sous la présidence du Directeur général. Élaboration d'une stratégie des TIC. Mise en place d'un système de gestion de projets et formation de personnel s'y rapportant (Prince2 Foundation ou Practitioner). Politiques de sécurité de l'information.

7	Révision du cadre réglementaire pour améliorer la gestion des ressources humaines	Adoption du Statut et Règlement du personnel révisé en 2012 et 2013. Révision du cadre contractuel (2012). Nombreux ordres de service concernant les procédures de gestion des ressources humaines. Système de recrutement électronique.
8	Renforcement du système de contrôle interne	En matière de "communication horizontale" : atelier sur la communication interne et divers mécanismes nouveaux. En matière de communications internes : programme "Quoi de neuf?"; "Séances de questions"; séances d'information thématique, etc. En matière de "communication verticale" : "Thé avec le Directeur général" et initiatives de l'Équipe de haute direction pour "jeter un pont", séances d'information régulières en matière de ressources humaines, séances d'apprentissage à l'OMPI.
9	Réorganisation des bureaux extérieurs de l'OMPI en fonction des objectifs stratégiques	Consultations avec les États membres. Stratégie pour les bureaux extérieurs de l'OMPI (document WO/PBC/21/INF/1) et principes directeurs généraux concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI (document OMPI A/51/20 Prov.1). Établissement en 2012 du service à la clientèle 24 heures sur 24.
10	Renforcement de la culture	Diverses initiatives d'amélioration de la coopération horizontale : "adoption d'une matrice de modèles de coopération et recours croissant à cette matrice".
	Initiative	**Résultats obtenus pour la valeur essentielle "Responsabilisation au service des résultats"**
11	Définition d'un plan stratégique à moyen terme (PSMT)	Adoption en 2010 d'un plan stratégique à moyen terme contenant neuf objectifs stratégiques.
12	Renforcement de la structure organisationnelle de l'OMPI	Regroupement de la structure organisationnelle de l'OMPI en sept secteurs, dont un secteur administratif. Organigrammes et ordres de service indiquant les changements au niveau de la structure.
13	Renforcement de la gestion axée sur les résultats	Élaboration d'une grille de gestion axée sur les résultats. Amélioration du document du programme et budget et du rapport sur l'exécution du programme.
14	Mise en œuvre du système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS)	Mise en œuvre du PMSDS et taux de conformité élevé (97% pour 2011). Formation au PMSDS. Programme de récompenses et de reconnaissance (pilote).
15	Renforcement du système de gestion de risque et de contrôle interne	Élargissement du portefeuille des risques gérés. Recensement et intégration des risques organisationnels dans le programme et budget. Intégration dans la planification biennale du processus de gestion de risque pour chaque programme. Projet de politique en matière de gestion de risque. Établissement envisagé d'un système complet de contrôle interne.

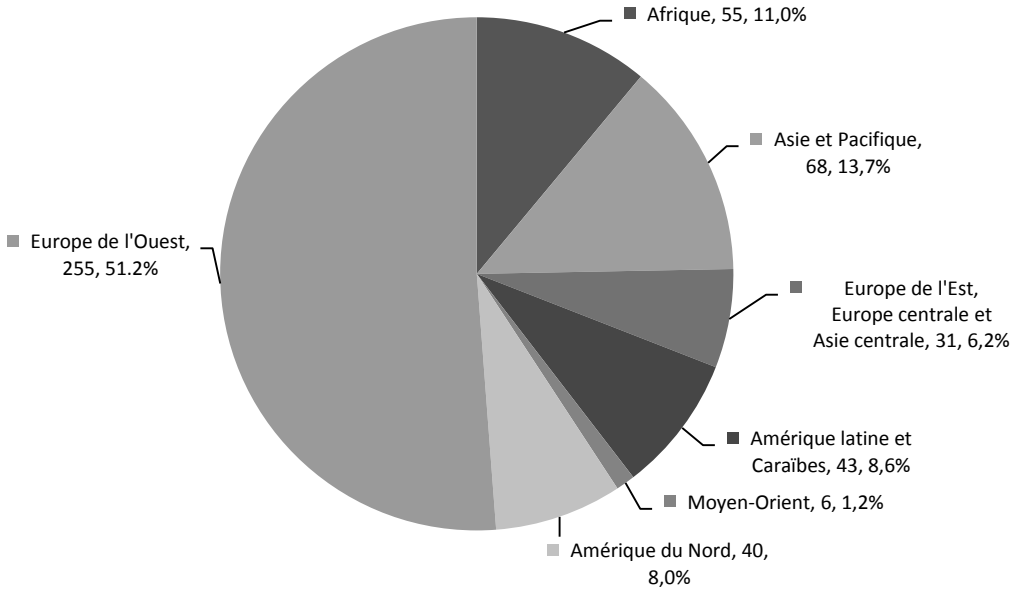
16	Renforcement de la gestion des ressources financières	Mise en correspondance des prévisions économiques, des services générateurs de recettes et des dépenses. Renforcement et amélioration des politiques et procédures financières et budgétaires. Politique d'investissement. Mise en place de mesures d'économie.
	Initiative	**Résultats obtenus pour la valeur essentielle "Responsabilité sur les plans environnemental et social et en termes de gouvernance"**
17	Établissement d'un système complet de déontologie et d'intégrité	Création d'un Bureau de la déontologie (2010) dirigé par le chef du Bureau de la déontologie. Code de déontologie de l'OMPI et formation s'y rapportant. Politique de protection des lanceurs d'alerte (2012).
18	Réduction de l'impact environnemental de l'OMPI	Initiatives en matière d'environnement (déplacements, vaisselle et gobelets jetables biodégradables, fontaines à eau, réduction du nombre de tubes fluorescents, etc.) Amélioration de la diffusion électronique des services de conférence et de la mise à disposition de documents sur Internet.
19	Amélioration de l'accessibilité du campus et des services de l'OMPI	Conduite en 2012 d'un audit externe en matière d'accessibilité ayant donné lieu à des recommandations d'améliorations architecturales. Amélioration de l'accessibilité du site Web de l'OMPI pour les personnes handicapées.

Établi sur la base des rapports d'avancement et du rapport final concernant le PRS, ainsi que d'informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI.

Annexe IV : Répartition géographique du personnel (juin 2013)

	Nombre d'employés	Pourcentage
Niveaux d'administration et supérieurs	498	100,0
Afrique	55	11,0
Amérique du Nord	40	8,0
Amérique latine et Caraïbes	43	8,6
Asie et Pacifique	68	13,7
Europe de l'Est, Europe centrale et Asie centrale	31	6,2
Europe de l'Ouest	255	51,2
Moyen-Orient	6	1,2

*****_Source : WO/CC/67/2_



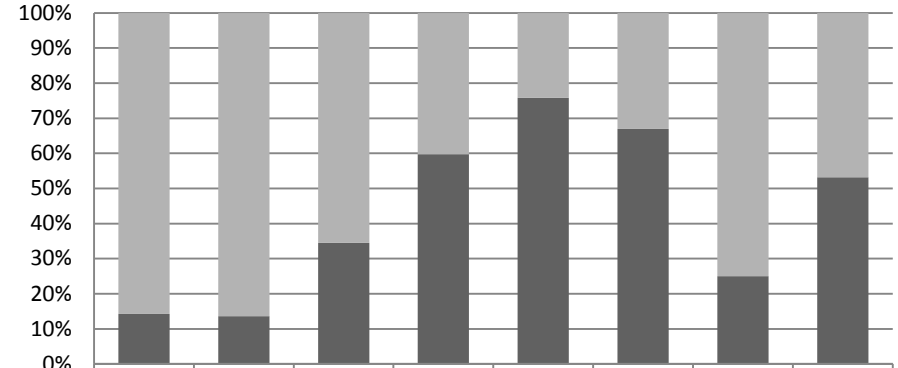
Annexe V : Parité hommes-femmes

	Fonctionnaires permanents, 2008					Fonctionnaires permanents, 2013				
	F	%	H	%	Total	F	%	H	%	Total
Haute direction	1	14,29%	7	85,71%	8	1	12,50%	7	87,50%	8
Direction	6	13,64%	38	86,36%	44	14	25,00%	42	75,00%	56
Total niveaux de direction	7	13,46%	45	86,54%	52	15	23,44%	49	76,56%	64
P-4 à P-5	82	34,45%	156	65,55%	238	113	40,07%	169	59,93%	282
P-2 à P-3	104	59,77%	70	40,23%	174	106	63,86%	60	36,14%	166
Total niveaux d'administration	186	45,15%	226	54,85%	412	219	48,88%	229	51,12%	448
G7	47	75,80%	15	24,20%	62	41	83,70%	8	16,30%	49
G5-G6	249	66,94%	123	33,06%	372	262	61,36%	165	38,64%	427
G3-G4	10	25,00%	30	75,00%	40	15	35,71%	27	64,29%	42
Total niveaux de services généraux	306	64,56%	168	35,44%	474	318	61,39%	200	38,61%	518
Total tous niveaux	499	53,20%	439	46,80%	938	552	53,59%	478	46,41%	1030

Établi sur la base des rapports annuels sur les ressources humaines pour 2011-2013. N.B. : la parité hommes-femmes dans chaque secteur n'a pas été analysée dans la présente étude.

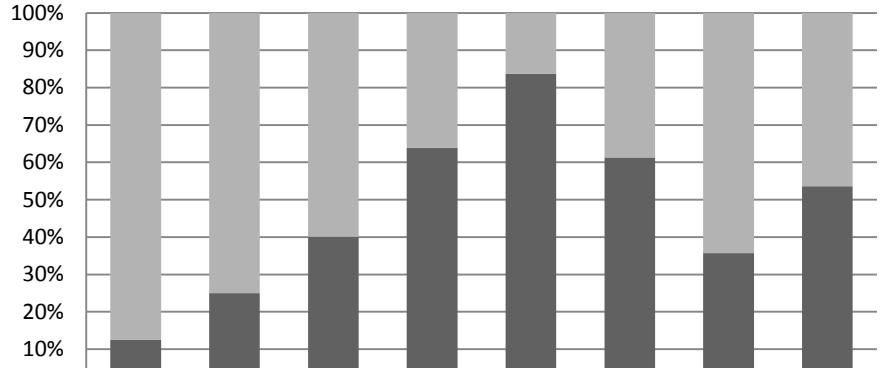
Annexe V : Parité hommes-femmes (suite)

Parité hommes-femmes 2008



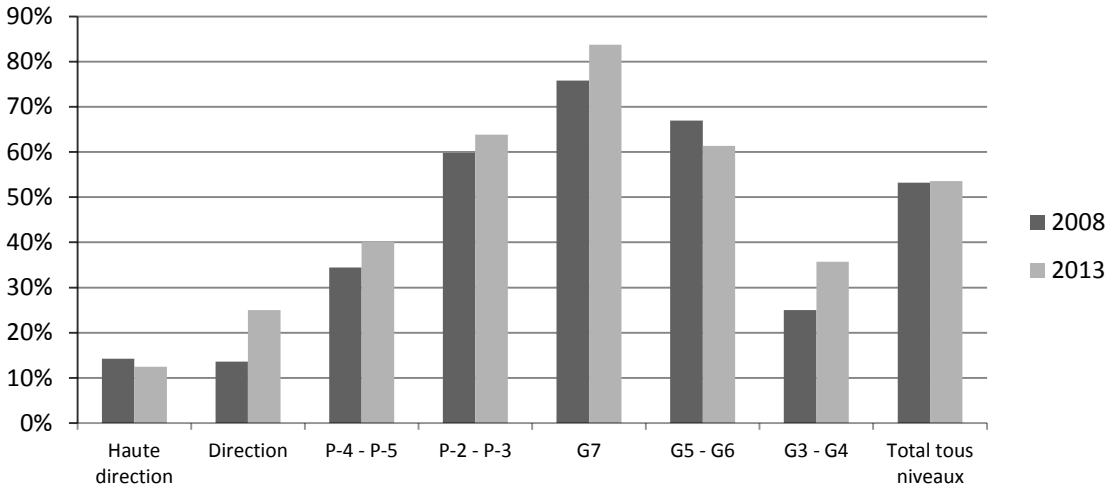
	Haute direction	Direction	P-4 - P-5	P-2 - P-3	G7	G5 - G6	G3 - G4	Total tous niveaux
Homme	85.71%	86.36%	65.55%	40.23%	24.20%	33.06%	75.00%	46.80%
Femme	14.29%	13.64%	34.45%	59.77%	75.80%	66.94%	25.00%	53.20%

Parité hommes-femmes 2013



	Haute direction	Direction	P-4 - P-5	P-2 - P-3	G7	G5 - G6	G3 - G4	Total tous niveaux
Homme	87.50%	75.00%	59.93%	36.14%	16.30%	38.64%	64.29%	46.41%
Femme	12.50%	25.00%	40.07%	63.86%	83.70%	61.36%	35.71%	53.59%

Pourcentage de postes occupés par des femmes, par catégorie



Annexe VI : Structure de supervision

Division de l'audit et de la supervision internes (DASI)	
Principales fonctions	Fournir à la direction de l'OMPI des garanties, des analyses, des évaluations, des recommandations, des conseils et des informations de manière systématique grâce à la réalisation d'audits internes, évaluations, inspections et investigations indépendants. Assurer un contrôle d'un bon rapport coût-efficacité et recenser des moyens d'améliorer l'efficacité, l'efficience, l'économie et la rationalisation des procédures internes et de l'utilisation des ressources de l'OMPI. Veiller à la conformité avec le Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution, le Statut et Règlement du personnel de l'OMPI et les décisions pertinentes de l'Assemblée générale, les normes comptables applicables, les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux et les pratiques recommandées. Établir des plans, politiques et directives pour toutes les fonctions de supervision. Élaborer, publier, diffuser et tenir à jour des manuels d'audit, d'évaluation et d'inspection. Seconder le Directeur général dans ses tâches de gestion et aider les responsables de programme.
Composition	Le directeur est recruté par un processus de sélection international ouvert et transparent mis en œuvre par le Directeur général, en concertation avec l'OCIS. Les inspecteurs voudront peut-être mentionner que le Comité de coordination participe à la phase finale du recrutement du directeur. Bien que ce dernier rende compte au Directeur général, il est indépendant, fonctionnellement et en pratique, du Secrétariat. La DASI se compose de vérificateurs, d'évaluateurs et d'enquêteurs; elle a recours à de l'aide temporaire.
Rapports et diffusion	Présentation d'un rapport de synthèse annuel par le directeur au Directeur général, au vérificateur externe des comptes, à l'OCIS et à l'Assemblée générale (document public). Soumission des rapports d'investigation finals au Directeur général; si l'investigation concerne le Directeur général, un vice-directeur général ou un sous-directeur général, soumission aux présidents de l'Assemblée générale, de l'OCIS, du Comité de coordination ou au vérificateur externe des comptes, selon la personne concernée. Soumission de rapports concernant les plans de travail annuels au PBC. Communication des rapports d'audit interne, d'évaluation et d'inspection au Directeur général ainsi qu'aux chefs de programme; présentation de ces rapports à l'OCIS, au vérificateur externe des comptes et aux États membres sur demande. Confidentialité des rapports d'investigation, projets, pièces, constatations, conclusions et recommandations, à moins que leur divulgation n'ait été autorisée par le Directeur général ou le directeur de la DASI.

Recommandations et suivi	Formulation de recommandations à l'intention de la direction de l'OMPI. Le Directeur général a la responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné effet sans tarder à toutes les recommandations et d'indiquer les mesures prises par la direction à l'égard des différentes conclusions et recommandations figurant dans le rapport. Le directeur de la DASI établit et tient à jour des systèmes de suivi afin de déterminer si des mesures efficaces ont été prises pour donner effet à ses recommandations en matière de supervision et rend compte périodiquement par écrit aux États membres, à l'OCIS et au Directeur général des situations dans lesquelles les mesures correctives appropriées n'ont pas été prises en temps voulu. Depuis 2012, le logiciel de supervision TeamMate et le système de gestion des recommandations fondé sur le Web dénommé TeamCentral sont utilisés. Les rapports annuels contiennent une description et un suivi des recommandations du directeur de la DASI.
Vérificateur externe des comptes	
Principales fonctions	Formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, sur le système comptable, sur les contrôles financiers internes et, en général, sur l'administration et la gestion de l'OMPI. Vérifier les comptes de l'OMPI et des unions administrées par l'OMPI, y compris tous les fonds fiduciaires et comptes spéciaux, comme il le juge nécessaire pour s'assurer que les états financiers annuels sont conformes aux livres et écritures de l'OMPI, que les opérations financières dont rendent compte les états financiers annuels ont été conformes aux règles et règlements, aux dispositions budgétaires et autres directives applicables, que les valeurs et le numéraire déposé en banque ou en caisse ont été, soit vérifiés grâce à des certificats directement reçus des dépositaires de l'OMPI, soit effectivement comptés, que les contrôles intérieurs sont adéquats eu égard à l'importance qui leur est attribuée et que tous les éléments d'actif et de passif ainsi que tous les excédents et déficits ont été comptabilisés selon des procédures qu'il juge satisfaisantes.
Composition	Nommé par l'Assemblée générale pour un mandat non renouvelable de six ans.
Rapports et diffusion	Présentation de rapports et avis aux organes directeurs compétents de l'OMPI ainsi qu'aux unions intéressées ou au Directeur général. Les rapports sont étudiés par l'OCIS et soumis au PBC pour observations.
Recommandations et suivi	Formulation de recommandations à l'intention de la direction de l'OMPI. Présentation annuelle au Directeur général d'un rapport du directeur de la DASI concernant la mise en œuvre des recommandations du vérificateur externe des comptes. Supervision du suivi des recommandations par le directeur de la DASI, en collaboration avec le vérificateur externe des comptes.

Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS)	
Principales fonctions	Garantir aux États membres le bien-fondé et l'efficacité des contrôles internes à l'OMPI. Viser à aider les États membres dans leur rôle de supervision et à les aider également à mieux s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance en ce qui concerne les diverses opérations de l'OMPI. Promouvoir le contrôle interne, cibler les ressources de supervision et superviser l'audit. Se réunir trimestriellement pour examiner les audits de la DASI et du vérificateur externe des comptes. Rencontrer trimestriellement la DASI pour passer en revue l'ensemble des fonctions de supervision.
Composition	Organe subsidiaire de l'Assemblée générale et du PBC, ainsi qu'organe indépendant et consultatif de supervision externe constitué d'experts. Sept membres nommés par le PBC à l'issue d'un processus de sélection mené par un jury de sélection avec le concours de la DASI.
Rapports et diffusion	Présentation d'un rapport annuel au PBC après chacune de ses réunions officielles, ainsi qu'à l'Assemblée générale. Sur demande, rapports au PBC concernant des activités et projets particuliers. Information régulière des États membres concernant les travaux de l'OCIS, dans le cadre de réunions organisées après chacune de ses réunions.
Recommandations et suivi	Suivi des recommandations présentées au PBC, par le biais de TeamCentral.

Annexe VII : Points saillants de l'enquête du CCI

Selon la pratique habituelle dans ses examens de gestion et d'administration, le Corps commun d'inspection s'est adressé directement aux membres du personnel de l'OMPI pour obtenir leurs points de vue et opinions concernant un certain nombre de questions examinées dans le présent rapport. Les employés de l'OMPI ont contribué à l'étude des inspecteurs par le biais d'un questionnaire en ligne qui leur a été communiqué en juillet 2013. L'enquête du CCI a été menée en complément des enquêtes sur les valeurs essentielles de l'OMPI (2010-2012).

Le lien donnant accès à l'enquête du CCI a été distribué à 1250 membres du personnel par le biais du système de gestion de l'information du Secrétariat de l'OMPI. La collecte et le traitement des réponses ont été effectués de manière confidentielle par les inspecteurs. Le nombre de questionnaires remplis a été de 346. Ce total représente un taux de participation de 27,7%, qui illustre et représente statistiquement les vues de certaines catégories de personnel. Les résultats sont basés sur des données agrégées qui ont été filtrées par catégorie de personnel et sont reprises dans le corps du rapport. Ces résultats ont été triangulés avec les données issues d'autres sources d'information telles qu'entrevues, analyses de contenus de documents et enquêtes sur les valeurs essentielles de l'OMPI.

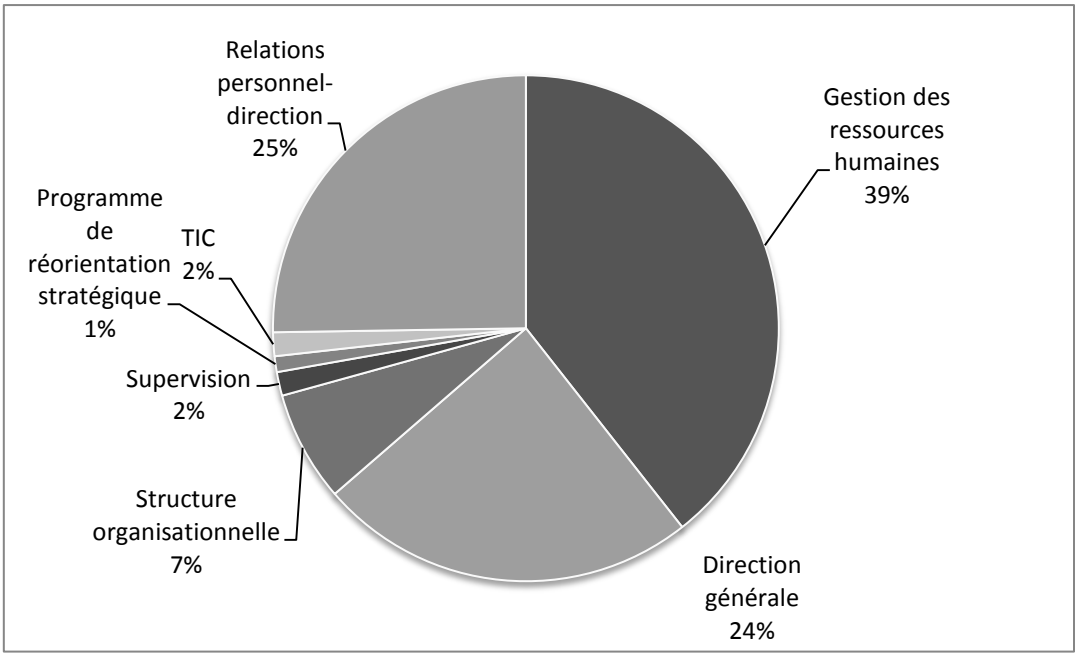
Participation à l'enquête menée en 2013 par le CCI, par grandes catégories

	Nombre de participants	Participation approximative
Niveaux d'administration et supérieurs	178	35,7
Services généraux	159	30,8
Autres catégories	9	--
Total	346	27,7

L'analyse des réponses reçues à conduit les inspecteurs à formuler les observations suivantes : a) les participaient travaillaient dans leur grande majorité (plus de 70%) à l'OMPI depuis plus de 10 ans, de sorte qu'ils ont été en mesure de fournir une vue d'ensemble suffisamment précise de l'Organisation ainsi qu'un éclairage quant à la manière dont elle a évolué à moyen terme; b) les participants des niveaux P-5 et supérieurs étaient généralement moins négatifs dans leur évaluation de l'Organisation et ont formulé des commentaires plus favorables.

Un grand nombre de membres du personnel de l'OMPI ont démontré par leurs observations un grand désir d'exprimer leur opinion concernant des aspects importants de leur travail ainsi que des questions se rapportant à l'Organisation dans son ensemble. Les inspecteurs ont recueilli en réponse à des questions ouvertes 169 commentaires et suggestions sur un grand nombre de questions de gestion et d'administration au sein de l'Organisation. Après en avoir analysé le contenu, les inspecteurs ont réparti le nombre des commentaires reçus en plusieurs grandes catégories (voir la figure ci-dessous), dont les principales sont la gestion des ressources humaines, la direction générale et les relations entre le personnel et la direction.

Annexe VII : Points saillants de l'enquête du CCI (suite)



Source : Enquête du CCI 2013, commentaires des participants

Catégories	**Questions concernées**
Gestion des ressources humaines	Règlement des différends, parité hommes-femmes, transparence des processus de recrutement et sélection, charge de travail, clarté dans la définition des politiques, évolution de carrière, débouchés.
Direction générale	Transparence des processus de gestion, efficacité, responsabilisation et responsabilité, abus d'autorité, compétence de la direction générale.
Structure organisationnelle	Procédures administratives constituant un frein au rendement, à la collaboration et à la coopération.
Autres questions	Supervision, Programme de réorientation stratégique, TIC.
Relations entre le personnel et la direction	Participation du personnel à la prise de décision, reconnaissance et respect du personnel, collaboration et communication, discrimination envers des membres du personnel, favoritisme, environnement de travail conflictuel.

Source : Enquête du CCI 2013, commentaires des participants

Annexe VIII : Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes suite aux recommandations du Corps commun d'inspection

JIU/REP/2014/2

		Effet escompté	Nations Unies, fonds et programmes															Institutions spécialisées et AIEA														
			CCS	Nations Unies*	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU FEMMES	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport	Pour suite à donner		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
	Pour information		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒
Recommandation n° 1		i																												L	
Recommandation n° 2		a																												E	
Recommandation n° 3		a																												E	
Recommandation n° 4		b																												E	
Recommandation n° 5		i																												E	
Recommandation n° 6		i																												L	
Recommandation n° 7		i																												E	
Recommandation n° 8		i																												E	
Recommandation n° 9		f																												E	
Recommandation n° 10		i																												E	

Légende : **L :** recommandation pour décision par l'organe délibérant; **E :** recommandation pour suite à donner par le chef du Secrétariat.

: la recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cette organisation.

Effet escompté : a : transparence et responsabilisation accrues; **b :** diffusion des pratiques optimales; **c :** coordination et coopération accrues; **d :** cohérence et harmonisation accrues; **e :** contrôle et conformité renforcées; **f :** efficacité renforcée; **g :** économies substantielles; **h :** efficience renforcée; **i :** autre.

* Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11, autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.