

## **Comité du programme et budget**

**Trente-troisième session**  
**Genève, 13 – 17 septembre 2021**

### **RAPPORT ANNUEL SUR LES RESSOURCES HUMAINES**

*établi par le Secrétariat*

1. À sa session de septembre 2012, le Comité du programme et budget (PBC) “a demandé que le rapport annuel sur les ressources humaines soumis au Comité de coordination de l’OMPI soit également présenté à l’avenir au PBC à sa session d’automne pour examen”. Conformément à cette décision, le présent document contient le Rapport annuel sur les ressources humaines (document WO/CC/80/INF/1), qui est soumis au Comité de coordination de l’OMPI à sa session d’octobre 2021.

[Le document WO/CC/80/INF/1 suit]

## **Comité de coordination de l'OMPI**

**Quatre-vingtième session (52<sup>e</sup> session ordinaire)**  
**Genève, 4 – 8 octobre 2021**

### **RAPPORT ANNUEL SUR LES RESSOURCES HUMAINES**

*établi par le Secrétariat*

#### **I. INTRODUCTION**

1. Le présent rapport annuel sur les ressources humaines, qui couvre la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 30 juin 2021, porte sur toutes les questions relatives aux ressources humaines sur lesquelles il doit être fait rapport au Comité de coordination de l'OMPI, ainsi que sur d'autres questions relatives au personnel présentant un intérêt pour les États membres.
2. Le rapport comprend des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs en matière de dotation en personnel ainsi qu'un aperçu des politiques, initiatives et activités liées aux ressources humaines qui sont alignées sur la stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines pour 2017-2021.
3. Le rapport annuel est structuré en cinq parties comme suit :
  - la première section donne un aperçu des principales tendances concernant l'effectif;
  - la deuxième section couvre les questions qui doivent statutairement être portées à la connaissance des États membres;
  - la troisième section présente les changements intervenus à l'OMPI pendant la période difficile de la pandémie de COVID-19;
  - la quatrième section met en évidence les progrès réalisés et les faits nouveaux survenus au cours de l'année écoulée; et

- la dernière section présente les perspectives relatives aux objectifs en matière de ressources humaines pour le prochain exercice biennal et au-delà.

## II. L'EFFECTIF EN UN CLIN D'ŒIL

4. Au 30 juin 2021, l'effectif total de l'OMPI s'élève à 1572 personnes.

5. Par rapport à la dernière période de référence<sup>1</sup>, le personnel affecté à des tâches permanentes<sup>2</sup> est resté stable (1083 personnes contre 1090), ce qui représente 68,9% de l'effectif, tandis que l'effectif modulable<sup>3</sup> a légèrement augmenté (489 personnes contre 418), soit 31,1% de l'ensemble du personnel.

6. En ce qui concerne l'égalité entre les sexes, les femmes représentent 52,7% de l'effectif (828), tandis que les hommes en représentent 47,3% (744), étant entendu que cette représentation varie selon les catégories. En ce qui concerne le personnel affecté à des tâches permanentes, soit 1083 personnes, les femmes représentent 54% (585) de cette catégorie de personnel, et les hommes 46% (498). L'âge moyen combiné de l'effectif affecté à des tâches permanentes est de 49,2 ans.

7. En ce qui concerne la diversité en général et grâce à une série de campagnes d'information, 121 États membres sont désormais représentés à tous les niveaux et dans toutes les catégories de personnel, tandis que 109 États membres sont représentés aux postes soumis à la répartition géographique<sup>4</sup>.

8. Un document distinct contenant des données et des indicateurs essentiels sur l'effectif de l'OMPI, la diversité, la recherche de talents, le perfectionnement et la formation ainsi que la gestion des conflits, couvrant la même période de référence ou par année civile, est accessible [en ligne](#). Le cas échéant, des mises à jour seront communiquées aux États membres chaque semestre, en date du 30 juin et du 31 décembre de chaque année.

## III. QUESTIONS DEVANT OBLIGATOIREMENT ÊTRE PORTÉES À LA CONNAISSANCE DU COMITÉ DE COORDINATION DE L'OMPI

### LICENCIEMENTS

9. En vertu de l'article 9.2.g) du Statut du personnel de l'OMPI, le Directeur général doit porter à la connaissance du Comité de coordination de l'OMPI tous les cas de licenciement. Les licenciements suivants ont eu lieu entre le 1<sup>er</sup> juillet 2020 et le 30 juin 2021 :

- cinq pour raisons de santé, conformément à l'article 9.2.a)2) du Statut du personnel;

---

<sup>1</sup> Au cours de la période couverte par le précédent rapport, l'effectif total s'élevait à 1508 personnes, avec un rapport de 72/28 entre l'effectif affecté à des tâches permanentes et l'effectif modulable.

<sup>2</sup> Fonctionnaires titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement permanent inscrits au budget ordinaire.

<sup>3</sup> Fonctionnaires titulaires d'un engagement temporaire inscrit au budget ordinaire; personnel titulaire d'un engagement non inscrit au budget ordinaire (fonds de réserves et fonds fiduciaires); fonctionnaires prêtés par l'ONU; administrateurs auxiliaires, y compris les administrateurs auxiliaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); stagiaires; boursiers; traducteurs-réviseurs titulaires d'un contrat journalier ou mensuel; prestataires individuels de services; intérimaires; sous-traitants; et personnes placées à l'OMPI dans le cadre du programme Syni du Bureau suisse des emplois temporaires subventionnés.

<sup>4</sup> Hormis les postes linguistiques et celui de Directeur général, qui ne sont pas soumis à cette règle, les postes auxquels s'applique le principe de répartition géographique sont tous des postes d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur inscrits au budget ordinaire.

- 10 dans l'intérêt d'une bonne administration de l'Organisation et avec le consentement des fonctionnaires concernés, conformément à l'article 9.2.a)5) du Statut du personnel.

## PROLONGATIONS D'ENGAGEMENTS TEMPORAIRES

10. À sa session annuelle de septembre 2018, le Comité de coordination de l'OMPI a demandé au Secrétariat d'inclure systématiquement dans son rapport annuel sur les ressources humaines des informations détaillées sur le nombre de nominations temporaires prolongées par le Directeur général au-delà de deux ans en vertu de l'article 4.16.a)<sup>5</sup> du Statut du personnel et sur les raisons du recours à cette mesure exceptionnelle.

11. Au cours de la période se terminant le 30 juin 2021, huit membres du personnel au bénéfice d'un engagement temporaire ont été prolongés au-delà de deux ans. Les raisons de ces prolongations exceptionnelles étaient les suivantes :

- Un engagement temporaire a été exceptionnellement prolongé (d'un mois) en raison de la situation de COVID-19 et du fait que le membre du personnel n'a pas pu rentrer dans ses foyers en raison de l'indisponibilité des vols.
- Trois engagements temporaires ont été exceptionnellement prolongés (un pour six mois et deux pour 12 mois) compte tenu des besoins opérationnels, de manière à assurer la continuité des fonctions.
- Deux engagements temporaires ont été exceptionnellement prolongés (un pour six mois et un pour 12 mois) afin d'assurer la continuité des activités pendant la préparation du programme et budget pour l'exercice biennal 2022-2023.
- Deux engagements temporaires ont été exceptionnellement prolongés (tous les deux pour six mois) dans l'intérêt de l'Organisation, compte tenu du changement de l'Équipe de la haute direction.

## APPLICATION DE LA POLITIQUE DE L'OMPI EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES

12. Conformément à sa politique en matière d'égalité des sexes, l'OMPI a adopté une double approche dans ses mesures en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'avancement des femmes : elle met en œuvre des initiatives pour l'égalité des sexes et intègre ces considérations dans les autres activités, conformément aux priorités du système des Nations Unies en matière d'égalité entre les sexes et aux objectifs de développement durable (ODD). Ces initiatives sont à la fois tournées vers l'intérieur (par exemple, égalité de représentation des femmes et des hommes dans l'effectif) et vers l'extérieur (par exemple, activités de programme à l'appui des États membres), et sont mises en évidence dans les paragraphes suivants.

### *Intégration des considérations relatives à l'égalité des sexes dans les fonctions administratives*

13. En ce qui concerne la collaboration à l'échelle du système des Nations Unies, l'OMPI a poursuivi en 2020 la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Ce plan d'action est un mécanisme de reddition de comptes approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS)<sup>6</sup>. Entre 2019 et 2020, le taux de conformité de

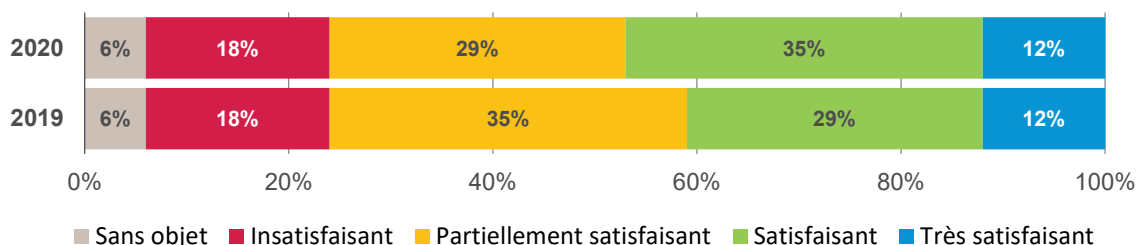
<sup>5</sup> Voir le document [WO/CC/75/3](#).

<sup>6</sup> Le Plan d'action ONU-SWAP donne effet à la Politique sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies adoptée en 2006 par le CCS.

l'OMPI s'est amélioré de 6 points de pourcentage. En conséquence, en 2020, l'OMPI obtient des résultats satisfaisants ou très satisfaisants pour 47% des notations, soit huit indicateurs<sup>7</sup>.

14. Le graphique ci-dessous présente les résultats de l'OMPI en 2020 par rapport à 2019 au regard du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies :

## Comparaison des résultats 2019-2020



15. Depuis le début du cycle actuel du Plan d'action en 2018, l'OMPI a amélioré ses résultats de 23 points de pourcentage, passant de 24% en 2018 à 47% en 2020.

16. Au cours de la période considérée, l'OMPI a continué de renforcer les capacités des coordonnateurs pour les questions d'égalité des sexes afin de faciliter la prise en considération de ces questions dans les fonctions de programmation et d'administration. En 2020, des sessions de renforcement des capacités ont été organisées sur les thèmes suivants : "Diversité, inclusion et appartenance", "Influencer les autres" et "Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes". En outre, des sessions de contrôle régulières sont prévues au moins une fois par mois et les coordonnateurs pour les questions d'égalité des sexes reçoivent une aide individuelle si nécessaire. Un parcours d'apprentissage dédié et un site collaboratif pour l'échange de ressources didactiques ont également été créés.

### Parité

17. Pour l'exercice biennal 2022-2023, il est proposé aux États membres de l'OMPI d'approuver des objectifs suivants en matière de représentation des femmes aux niveaux D2, D1, P5 et P4 :

Grade	Objectif visé
D2	33%
D1	41%
P5	35%
P4	50%

<sup>7</sup> En 2020, l'OMPI :

- obtient des résultats très satisfaisants pour les indicateurs n<sup>os</sup> 4 (Évaluation) et 5 (Audit);
- obtient des résultats satisfaisants pour les indicateurs n<sup>os</sup> 6 (Politiques), 7 (Leadership), 8 (Gestion des résultats sensible au genre, 11 (Dispositif relatif aux questions de genre), 13 (Culture organisationnelle) et 17 (Cohérence);
- obtient des résultats partiellement satisfaisants pour les indicateurs n<sup>os</sup> 9 (Suivi des ressources financières), 12 (Égalité de représentation des femmes, 14 (Évaluation des capacités), 15 (Renforcement des capacités) et 16 (Connaissances et communication);
- obtient des résultats insatisfaisants pour les indicateurs n<sup>os</sup> 1 (Planification stratégique de la poursuite des ODD liés au genre, 2 (Communication des résultats concernant les ODD liés au genre) et 10 (Allocation de ressources financières).

L'indicateur n<sup>o</sup> 3 (Résultats programmatiques concernant les ODD liés au genre) est sans objet.

18. Au 30 juin 2021, les femmes représentaient 54,2% du personnel de l'OMPI<sup>8</sup>. Toutefois, leur représentation varie considérablement d'une catégorie à l'autre, les femmes étant les moins représentées aux postes de direction : elles représentent ainsi 80% des administrateurs nationaux, 62,7% des services généraux, 47,3% des administrateurs et 33,3% des directeurs. Point positif, l'objectif pour le grade P4 a déjà été atteint en 2020. En outre, comme le montre le tableau ci-dessous, l'objectif au niveau D1 a aussi été atteint six mois avant l'échéance. À l'inverse, des régressions ont été enregistrées aux niveaux D2 et P5, nécessitant une réévaluation des objectifs en matière de parité entre les sexes pour le prochain exercice biennal.

Grades	Situation au 30 juin 2017	Situation au 30 juin 2018	Situation au 30 juin 2019	Situation au 30 juin 2020	Situation au 30 juin 2021	Objectifs visés pour décembre 2021
D2	18%	16,7%	15,4%	15,4%	10%	24%
D1	31%	34,6%	36,8%	34,9%	37,1%	37%
P5	35%	33,3%	32,4%	32,7%	29,7%	43%
P4	45%	47,2%	48,7%	50,0%	50%	50%

19. Les efforts déployés par l'OMPI pour assurer la parité femmes-hommes au sein de son personnel sont soutenus par des actions de sensibilisation ciblées. L'OMPI a participé à deux salons de l'emploi virtuels visant spécifiquement à attirer des femmes de niveau cadre supérieur : plus de 300 femmes représentant environ 80 nationalités ont visité les stands de l'OMPI. En outre, au cours de la période considérée, l'OMPI a reçu, au titre de ses listes de réserve, des manifestations d'intérêt de la part de 5515 administrateurs, dont 3676 femmes (67%). Pour certains postes de haut niveau, difficiles à pourvoir ou dans des domaines où les femmes sont encore sous-représentées, l'OMPI fait appel aux services de sociétés de recrutement de cadres afin de disposer d'une solide réserve de candidates qualifiées. L'OMPI a également mené une campagne ciblant les femmes au niveau des administrateurs, dans le cadre de laquelle trois hautes fonctionnaires ont été interrogées sur leur expérience au sein de l'Organisation. Ces entretiens ont ensuite été publiés sur des sites Web consacrés aux carrières.

#### *Intégration des questions relatives à l'égalité des sexes dans la programmation*

20. La coordination et le soutien des activités de programme en matière d'égalité des sexes sont assurés par l'experte de l'OMPI en matière de parité et de diversité au sein du Département de la gestion des ressources humaines (HRMD), dont le champ d'action couvre les différents secteurs de l'OMPI. Au cours de la période considérée, plusieurs activités ont été mises en œuvre en collaboration avec différents secteurs, par exemple :

- Secteur du droit d'auteur et des industries de la création : une série d'ateliers de renforcement des capacités a été organisée à l'intention des offices de propriété intellectuelle de la région Amérique latine et Caraïbes, portant sur la manière de concevoir et d'utiliser les plans en matière d'égalité des sexes et les outils connexes;
- Secteur de l'innovation et des écosystèmes de propriété intellectuelle, et dans le cadre du projet quadriennal du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) sur les femmes et la propriété intellectuelle : des événements de diffusion des résultats de la recherche et des activités de renforcement des capacités pour les offices de propriété intellectuelle participants et les utilisatrices

<sup>8</sup> Fonctionnaires titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement permanent ou d'un engagement continu, sur la base du classement des postes, inscrits au budget ordinaire. Non compris les fonctionnaires temporaires et les membres de la catégorie spéciale.

potentielles de la propriété intellectuelle ont eu lieu aux niveaux tant national qu'interrégional;

- Secteur du développement régional et national : une série de séances de partage d'informations sur le fossé entre les femmes et les hommes dans le domaine de la propriété intellectuelle a été organisée en réponse à une demande des États membres. À ce jour, ces événements ont permis d'examiner les obstacles à l'utilisation du système de la propriété intellectuelle touchant spécifiquement les femmes, les pratiques recommandées et les initiatives multipartites visant à combler l'écart entre les femmes et les hommes;
- Secteur administration, finances et gestion : des activités ont été mises en œuvre en vue de favoriser l'utilisation d'un langage inclusif à l'OMPI, dans les six langues officielles de l'Organisation; et
- Secteur des enjeux et des partenariats mondiaux : une formation sur l'égalité des sexes et l'inclusion a été dispensée aux personnes participant à la formation sur les ressources génétiques et la propriété intellectuelle.

21. Une description plus détaillée des activités de programme relatives à l'égalité des sexes et de leurs objectifs figure dans le document intitulé "Rapport sur les femmes et la propriété intellectuelle : prise en considération des questions de parité, renforcement des capacités et assistance aux États membres", établi pour la vingt-sixième session du CDIP, en juillet 2021 (document [CDIP/26/8](#)).

#### PROGRAMME DE RÉCOMPENSES ET DE RECONNAISSANCE

22. À sa session annuelle de septembre 2018, le Comité de coordination de l'OMPI a prié le Secrétariat de faire rapport de manière systématique sur la mise en œuvre de son programme de récompenses et de reconnaissance et sur les changements apportés depuis le précédent Rapport annuel sur les ressources humaines.

23. En 2020, la cérémonie de remise des prix du programme de récompenses et de reconnaissance s'est tenue pour la première fois sous forme virtuelle en raison de la pandémie. Conformément à la demande des États membres, la récompense au titre des "Résultats de l'Organisation" a été supprimée du programme.

24. En 2021, le programme de récompenses et de reconnaissance a été suspendu dans l'attente des résultats de l'examen du dispositif de gestion des performances et de perfectionnement du personnel lancé récemment par la Division de la supervision interne (DSI) (voir le chapitre VI pour de plus amples informations sur cet examen).

#### RAPPORTS DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE (CFPI) ET DE LA CAISSE COMMUNE DES PENSIONS DU PERSONNEL DES NATIONS UNIES (CCPPNU)

25. L'attention du Comité de coordination de l'OMPI est appelée sur les rapports 2020 respectifs de la CFPI (document [A/75/30](#) de l'ONU) et de la CCPPNU (documents [A/75/9](#) et [A/75/9/Add.1](#) de l'ONU).

#### IV. UNE ANNÉE DE CHANGEMENT SUR FOND DE PANDÉMIE MONDIALE

26. Face au défi imprévu et sans précédent de la pandémie de COVID-19, l'année écoulée a été une période difficile pour l'Organisation et l'ensemble de son personnel. Tout au long de cette période, le DGRH s'est trouvé à l'avant-garde de la gestion de crise, du télétravail, de la gestion des risques, du redéploiement des effectifs, de la sécurité et du bien-être, c'est-à-dire des mesures visant à préserver l'élément humain des ressources humaines.

27. Dès le début de la crise, le DGRH a adapté et simplifié nombre de ses processus pour assurer la continuité des services au personnel et aux États membres. En ce qui concerne le personnel, le DGRH a adopté des mesures personnalisées et des dérogations temporaires à un certain nombre de politiques et de procédures pour faciliter la gestion en mode de crise.

28. La pandémie a également coïncidé avec une Organisation en transition en raison de la nomination d'un nouveau Directeur général et d'une nouvelle Équipe de la haute direction, avec une restructuration majeure de l'Organisation. En outre, le Directeur général a désigné l'ancienne directrice adjointe du DGRH au rôle de directrice par intérim à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2020, le mandat de l'ancienne directrice du DGRH ayant pris fin le 30 septembre 2020.

##### *COVID-19 – défi, impact et gestion*

29. Il est rappelé que l'OMPI a initialement fermé les bureaux de son siège à Genève le 16 mars 2020, face à l'évolution de la crise sanitaire de la COVID-19 et aux décisions de confinement prises par le gouvernement hôte. Pour la première fois, le personnel de l'OMPI a été appelé à travailler à domicile, à l'exception d'un nombre restreint de personnes dont la présence dans les locaux était cruciale, à savoir des membres de l'unité médicale, des bâtiments, de l'informatique, de la sécurité, du Cabinet du Directeur général, des communications et ceux des ressources humaines nécessaires pour assurer les services essentiels qui ne pouvaient l'être à distance.

30. En juin 2020, l'OMPI a lancé un programme soigneusement préparé de retour graduel dans les locaux au vu de la diminution progressive des taux de contamination dans la région genevoise et de l'assouplissement des mesures de confinement par le gouvernement du pays hôte. Toutefois, en raison de l'évolution rapide de la situation épidémiologique et de la vitesse de propagation croissante du virus en octobre 2020, l'Organisation a une nouvelle fois décidé que le personnel devrait reprendre le télétravail à compter du lundi 2 novembre 2020. Cette deuxième phase de télétravail a été facilitée par les enseignements tirés du premier confinement en mars 2020.

31. Depuis le début de la pandémie, l'OMPI et le DGRH ont graduellement pris en considération l'impact de la pandémie sur les aspects psychosociaux et la santé mentale du personnel. En réponse à cette situation, et en particulier pendant les périodes de télétravail obligatoire et d'isolement social, le DGRH, en coordination avec l'Unité médicale et la conseillère du personnel, a dispensé des conseils concrets et apporté un large soutien au personnel travaillant à distance. L'Unité médicale a assuré le suivi des questions de santé et la conseillère du personnel a fourni des services de soutien psychosocial aux personnes concernées ainsi que des formations à l'ensemble du personnel, principalement via les pages Intranet dédiées et des documents thématiques sur le bien-être psychosocial.

32. Des recommandations et des conseils en matière de santé mentale à l'intention du personnel ont été élaborés et perfectionnés en continu dans le but premier de renforcer la résilience individuelle et collective, et un certain nombre d'autres initiatives ont été prises pour répondre aux préoccupations du personnel pendant la pandémie. Le DGRH a mis l'accent sur le bien-être des collègues en proposant des sessions sur le bien-être, la pleine conscience et la



prévention de l'épuisement professionnel. Outre les séances d'accompagnement personnalisées, l'équipe de coaches interne a proposé des séances de formation mensuelles à l'heure du déjeuner sur l'autogestion et les outils d'adaptation.

33. Par ailleurs, des contrôles de prévention de la contamination et des évaluations sur le lieu de travail ont été mis en place par l'Unité médicale conformément aux directives de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et des directeurs des services médicaux des Nations Unies afin de créer un environnement de travail sûr pour tous les membres du personnel et les visiteurs. Des séances d'information ont été organisées pour discuter des mesures de prévention et de l'utilisation correcte du matériel de protection personnelle ainsi que pour améliorer la protection du personnel nouvellement engagé. L'Unité médicale a également assuré la liaison et la participation avec le programme de vaccination contre la Covid-19 à l'échelle du système des Nations Unies, afin d'aider le personnel des bureaux extérieurs de l'OMPI à se faire vacciner.

34. L'activité de formation a été fortement impactée par la pandémie. L'offre de formation a dû être progressivement adaptée à l'environnement exclusivement virtuel, en tenant compte de temps d'attention réduits grâce à un contenu ciblé et des séances plus courtes. Par conséquent et en raison des circonstances difficiles, le nombre de jours de formation par membre du personnel a diminué, passant de 4,8 en 2019 à 2,7 en 2020. Cependant, des solutions de formation en ligne sous forme de modules courts ont remplacé la formation traditionnelle en classe et le personnel a pu choisir des cours parmi un éventail beaucoup plus large d'options. Grâce à cette évolution, les collègues de l'OMPI ont pu assumer la responsabilité de leurs propres activités d'apprentissage et de perfectionnement. Par exemple, plus de 600 utilisateurs actifs ont désormais accès à plus de 5000 cours en autoformation sur LinkedIn Learning.

35. En outre, la plupart des programmes ont dû adapter leurs objectifs et leurs activités pour cet exercice biennal. La possibilité de consigner et de mettre à jour les progrès réalisés tout au long de l'année grâce au système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) de l'OMPI a permis à l'Organisation et à son personnel d'être plus réactifs face au changement.

#### *Entrée en fonctions d'une nouvelle administration*

36. M. Daren Tang a été nommé Directeur général de l'OMPI le 8 mai 2020 et a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> octobre 2020. Il s'est engagé à ce que les travaux de l'Organisation soient guidés par les intérêts et les besoins de tous les États membres et soient menés selon des principes d'intégrité, de transparence et de reddition de comptes en vue de l'établissement d'un écosystème mondial de propriété intellectuelle inclusif, équilibré, dynamique et tourné vers l'avenir.

37. La situation sur le plan de la santé publique compte tenu de la pandémie de COVID-19 a été source de nombreux défis et obstacles pour le Directeur général dès sa nomination et lors de sa prise de fonctions ultérieure. Compte tenu de cette situation exceptionnelle, le Directeur général désigné n'a pas été en mesure d'entreprendre le processus de consultation et de nomination d'une Équipe de la haute direction afin qu'elle soit en place pour le début de son mandat. En conséquence, et comme l'a proposé le Directeur général désigné à l'époque, le Comité de coordination de l'OMPI a approuvé la reconduction exceptionnelle pour trois mois (jusqu'au 31 décembre 2020) du mandat de sept des anciens vice-directeurs généraux (VDG) et sous-directeurs généraux (SDG) afin d'aider le Directeur général à gérer la transition jusqu'à la nomination des nouveaux VDG et SDG à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

38. Le 3 août 2020, les États membres de l'OMPI ont été informés par le Directeur général désigné de l'époque de son intention de demander l'approbation et l'avis du Comité de

coordination de l'OMPI pour les nouvelles nominations de quatre VDG et de quatre SDG devant prendre effet le 1<sup>er</sup> janvier 2021. En outre, le Directeur général désigné a invité les gouvernements à proposer des candidats. Les candidats désignés ont également été invités à soumettre leur dossier de candidature par l'intermédiaire d'une plateforme de recrutement dédiée de l'OMPI, comprenant notamment leur curriculum vitae, une lettre de motivation justifiant de l'expérience requise et la contribution qu'ils entendaient apporter à l'OMPI.

39. Dans sa proposition au Comité de coordination de l'OMPI, le Directeur général a également proposé la création d'un nouveau secteur, dénommé Secteur de la propriété intellectuelle et des écosystèmes d'innovation et placé sous la supervision d'un SDG. Ce nouveau secteur se concentrerait sur les programmes qui abordent la propriété intellectuelle non seulement d'un point de vue juridique, mais aussi du point de vue de l'entreprise et de l'économie, de manière à faciliter le processus menant de l'idée au marché.

40. Au total, 49 candidatures ont été reçues, 26% émanant de femmes et 74% d'hommes. Tous les candidats ont été invités à un entretien individuel avec le Directeur général. Chaque candidature a été soigneusement examinée afin d'évaluer l'expérience du candidat, la contribution qu'il entendait apporter à l'Organisation, ses compétences techniques et managériales, ses qualités de leader et son aptitude à travailler en équipe. La représentation géographique et la parité femmes-hommes ont également été prises en considération. Ce processus de recrutement, qui s'est étendu sur plusieurs mois, a abouti à la nomination de trois femmes sur les quatre VDG.

#### *Réorientation de l'OMPI en fonction des nouvelles priorités*

41. Après l'entrée en fonction des nouveaux VDG et SDG le 1<sup>er</sup> janvier 2021, et à la suite de consultations approfondies entre le Directeur général, les chefs de secteur (c'est-à-dire, les VDG et SDG) et les parties prenantes internes concernées dans l'ensemble de l'Organisation, les changements structurels requis pour rendre l'Organisation plus efficace ont été mis en œuvre le 1<sup>er</sup> mars 2021. Certains des éléments clés de cette restructuration sont indiqués ci-après :

- le Cabinet du Directeur général (ODG) a été réduit en taille et rationalisé afin d'améliorer la circulation de l'information et la vitesse de coordination entre le Cabinet du DG et les autres parties de l'Organisation;
- des unités administratives ont été regroupées pour créer le nouveau Secteur de la propriété intellectuelle et des écosystèmes d'innovation, qui se concentre sur les aspects commerciaux et économiques de la propriété intellectuelle, la commercialisation de la propriété intellectuelle et le règlement des litiges en la matière;
- d'autres secteurs ont également connu des restructurations, notamment dans les unités administratives travaillant sur des questions liées entre elles, de façon à leur permettre de mieux travailler ensemble; et
- de nouveaux domaines d'intérêts ont été pris en considération, tels que l'avenir de la propriété intellectuelle, la propriété intellectuelle et les technologies de pointe, la jeunesse, etc., afin de traiter des questions d'une importance nouvelle pour l'Organisation et ses parties prenantes.

## V. LA “NOUVELLE NORME”

42. La pandémie a mis en évidence la nécessaire capacité d'adaptation et de résilience du personnel de l'OMPI, accélérant le passage à une organisation faisant davantage appel au numérique et soulignant l'importance des individus dans la nouvelle normalité. Les ressources humaines sont l'une des fonctions qui ont connu une évolution particulièrement spectaculaire du point de vue des objectifs et des procédures.

43. Conformément au nouveau plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2022-2026 de l'Organisation, le DGRH vise à favoriser l'évolution vers une organisation davantage centrée sur le personnel et la culture d'équipe, où la collaboration intersectorielle devient la norme et où tous les membres du personnel se sentent valorisés.

### *Santé, bien-être et équilibre entre vie professionnelle et vie privée*

44. L'une des nouvelles tâches les plus inattendues et les plus difficiles auxquelles le DGRH a dû faire face au cours de cette pandémie a sans doute été de remplir le rôle d'administrateur de la santé. Au cours des 15 derniers mois, même si la pandémie a touché sans relâche de nombreux domaines d'activité et que la vie quotidienne a été gravement perturbée, les membres du personnel de l'OMPI se sont rapidement et extrêmement bien adaptés à cette nouvelle réalité. L'OMPI doit continuer à faire preuve de dynamisme et de capacité d'adaptation lorsqu'elle est confrontée à des circonstances aussi difficiles et en constante évolution.

45. La santé mentale et le bien-être du personnel ont toujours été de la plus haute importance à l'OMPI. Tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une époque extraordinaire, l'OMPI reste consciente des difficultés que le télétravail permanent soulève du point de vue de la santé mentale de son personnel. C'est pourquoi elle s'est attachée à intégrer les stratégies relatives au bien-être du personnel au cœur des activités, consciente des avantages qui peuvent être retirés de la priorité accordée à la protection de la santé pour le personnel et, partant, pour l'Organisation. Les efforts de mise en œuvre de la stratégie de l'OMPI en matière de santé mentale et de bien-être se sont donc poursuivis avec l'intégration de considérations relatives au bien-être et la prise en considération des aspects liés au bien-être et à la santé mentale dans les activités ordinaires de l'Organisation.

46. La pandémie a obligé à réévaluer les pratiques de travail de l'OMPI. Il ne fait aucun doute que l'année et demie écoulée a renforcé la nécessité d'assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et renouvelé l'occasion de faire des modalités d'aménagement du temps de travail une pratique plus standard. Cette pratique est soudainement considérée comme normale, bien qu'il s'agisse d'une nouvelle forme de normalité. Le plus remarquable, peut-être, est que les aménagements du temps de travail sont considérés non plus comme un avantage mais comme un aspect essentiel de la vie professionnelle. Le DGRH a joué un rôle déterminant dans le développement de cette nouvelle approche visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en réalisant notamment qu'il était crucial pour l'Organisation de faire preuve de souplesse à cet égard. Cette approche sera intégrée à long terme par le biais d'une politique fondée sur un modèle de travail hybride intégrant jours de présence et télétravail.

47. En outre, des changements importants ont été apportés à la politique relative au congé parental, dans l'intérêt du personnel et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les changements visent en outre à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'inclusion, notamment en reconnaissant que tous les parents ont des responsabilités égales en matière de soins et que ces responsabilités doivent être partagées à égalité entre les parents. À cette fin, le nombre de jours de congé a été augmenté pour la plupart des catégories de personnel et de parents, et une plus grande marge de manœuvre a été accordée pour l'utilisation de ces droits.

48. Alors que l'OMPI commence à planifier le retour sur le lieu de travail, le DGRH s'attachera à mettre en place les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et le bien-être de notre personnel et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'OMPI a lancé une enquête sur la santé et le bien-être en juin 2021 afin d'évaluer l'impact de la pandémie et du télétravail ainsi que des activités et des politiques en place sur le bien-être et la productivité du personnel. L'Organisation disposera ainsi d'une base pour l'élaboration de futurs programmes et mesures de prévention visant à améliorer la santé et le bien-être au travail.

#### *Réactivité et diversité*

49. La pandémie a poussé l'OMPI et le DGRH à réfléchir non seulement à la manière dont il convient de gérer un personnel qui travaille à distance mais également à la façon de gérer un personnel qui est plus hybride, avec des personnes en qui travaillent à domicile alors que d'autres sont au bureau, travaillent à temps partiel ou bénéficient d'autres aménagements du temps de travail. Le DGRH a dû tenir compte de cette situation et adopter une culture de travail fondée sur la réactivité. Cette plus grande réactivité a également permis aux membres du personnel de s'adapter et de relever les défis à mesure qu'ils se présentaient, tout en les maintenant mobilisés dans leur travail, indépendamment de leur emplacement physique.

50. Dans le même temps, l'OMPI a continué de se concentrer sur son objectif d'attirer et de recruter un personnel diversifié et qualifié et est restée attachée au respect du principe de recrutement de personnel répondant aux normes les plus élevées de compétence, d'efficacité et d'intégrité. Elle a également tenu compte du fait que cet effort systématique devait être mené en parallèle avec l'objectif consistant à parvenir à une représentation géographique équitable et à la parité entre les sexes grâce à un renforcement des programmes et initiatives de recrutement en partenariat avec les États membres.

51. En conséquence, le DGRH a continué d'intensifier, autant que les circonstances le permettaient, ses efforts d'information pour attirer des candidats qualifiés. Dans le cadre de l'Initiative relative à la désignation de coordonnateurs dans les États membres non représentés, le DGRH a organisé une série de séminaires en ligne avec les fonctionnaires compétents et des candidats potentiels et a travaillé en étroite collaboration avec les coordonnateurs. Il a organisé des webinaires ciblés à l'intention des coordonnateurs en Albanie, en Arabie saoudite, en Estonie, en Slovénie et au Soudan, ce qui s'est traduit par une augmentation de 24% des candidatures émanant de la Slovénie et de 28% des candidatures émanant du Soudan à des postes de durée déterminée. Les candidatures aux listes de réserve ont également augmenté dans les États membres non représentés, en particulier dans ceux où des webinaires ont été organisés. En outre, la qualité des candidatures provenant des États membres non représentés s'est améliorée, ce qui prouve que l'initiative fournit un retour sur investissement grâce à la collaboration et au soutien des coordonnateurs.

52. Le DGRH a également de plus en plus recours à des sites d'offres d'emploi en ligne tels qu'Impact Pool ainsi qu'à des plateformes de réseaux sociaux telles que LinkedIn et Twitter, de même qu'à des annonces ciblées pour certains postes de haut niveau ou difficiles à pourvoir. En 2020, l'OMPI a entrepris par l'intermédiaire de LinkedIn une analyse visant à recenser les talents disponibles dans les États membres non représentés, ainsi que les profils rares au niveau mondial. Ces informations ont été utilisées pour mieux informer et orienter les campagnes de recherche de candidats ciblées. Suite à la création de la liste de réserve en 2019, l'OMPI a continué d'examiner les profils des candidats inscrits sur cette liste pour certains postes vacants spécialisés ou de niveau supérieur, et les personnes susceptibles de correspondre aux critères recherchés ont été contactées et encouragées à postuler.

53. En outre, la politique de l'OMPI en matière de bourses a été révisée afin de regrouper les différents programmes de bourses et les bourses individuelles en cinq grandes catégories, en fonction du type de fonctions exercées, conformément aux besoins de l'Organisation. Les

nouvelles catégories facilitent l'administration des bourses et assurent une meilleure harmonisation des conditions d'emploi entre les boursiers à l'échelle de l'OMPI. En particulier, les montants des bourses ont été harmonisés, entraînant des augmentations pour certains boursiers, et l'OMPI contribue désormais aux frais de voyage de toutes les catégories de boursiers, ce qui n'était pas le cas auparavant. En continuant à offrir une expérience enrichissante aux jeunes cadres, nous espérons renforcer l'image de marque de l'OMPI en tant qu'employeur.

54. En ce qui concerne l'aide à l'organisation des carrières, les cours correspondants ont été dispensés virtuellement, et le programme d'études externes a été maintenu. Sur la base des projets pilotes de mentorat menés en 2018 et 2019, le programme de mentorat de l'OMPI a été lancé en 2020 pour compléter de manière économiquement rationnelle l'offre existante en matière d'aide à l'organisation des carrières.

55. Enfin, en ce qui concerne la planification stratégique des effectifs et afin de mieux conseiller les chefs de secteur et de service, un tableau de bord détaillé pour les chefs de service intégrant les données et analyses relatives aux ressources humaines a été élaboré pour publication au troisième trimestre de 2021. Ces tableaux de bord permettront d'accéder facilement à des informations essentielles telles que l'effectif, la représentation géographique et par sexe, les départs à la retraite, les absences et les évaluations de performances notamment. Cet outil renforcera également les capacités des chefs de service s'agissant de gérer leur personnel, de suivre et de superviser leurs équipes et, si possible, d'améliorer la parité et la représentation géographique.

#### *Accélération de la numérisation et de la rationalisation des procédures*

56. Ces dernières années, le DGRH s'est lancé dans un projet de transformation numérique visant à mettre en œuvre une série de nouveaux outils, processus et procédures afin de créer un environnement plus porteur. Au cours de la seule année écoulée, le DGRH, en coordination avec d'autres unités internes, a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre des tableaux de bord relatifs aux congés et aux aménagements du temps de travail et a veillé à ce que diverses possibilités d'apprentissage à distance soient mises à la disposition du personnel.

57. À la mi-2021, le DGRH a lancé le projet de numérisation des dossiers papier des membres du personnel en activité afin d'améliorer l'archivage numérique centralisé des documents et des dossiers relatifs au personnel et de renforcer ainsi ses capacités s'agissant de consulter ces informations en ligne de manière sécurisée depuis le bureau et à distance. De même, afin d'améliorer la gestion des congés de maladie et l'échange d'informations entre les membres du personnel et les services concernés, l'Unité médicale a mis en place une interface entre la base de données AIMS HR et la base de données médicales EarthMed. L'Unité médicale a également repris le projet de numérisation des dossiers médicaux papier dans le but de disposer d'un répertoire numérique unique centralisant des dossiers médicaux du personnel.

58. En outre, alors que l'OMPI avait déjà commencé à passer progressivement au recrutement virtuel, la pandémie a contraint le DGRH à effectuer la transition plus rapidement. L'ensemble du processus de recrutement, depuis la planification et la recherche de talents jusqu'à l'évaluation, la sélection et l'engagement, se déroule désormais dans un environnement virtuel. Parallèlement, le DGRH a tenu compte du fait que l'intégration à distance des personnes nouvellement engagées, avec les difficultés qu'elle suppose, est devenue une composante incontournable du recrutement virtuel. Un nouveau projet est en cours à cet égard.

59. Dans le cadre de l'amélioration continue des politiques applicables aux ressources humaines, une vingtaine d'ordres de service nouveaux ou révisés et d'autres textes administratifs ont été publiés au cours de la période considérée, accompagnés, le cas échéant,

de communications de nature générale visant à s'assurer que le personnel comprenne les nouvelles dispositions<sup>9</sup>. Par exemple, pour la première fois, une politique a été élaborée sur le congé de compensation pour le personnel de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national et des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur appelés à faire des heures supplémentaires sur des périodes importantes ou récurrentes. La nouvelle politique jette les bases nécessaires pour qu'un congé de compensation soit accordé à ces catégories de personnel d'une manière équitable, transparente et uniforme.

60. Enfin, faciliter l'intégration des nouveaux arrivants pendant la période de télétravail a représenté un défi qui a été relevé par une combinaison de mesures : une nouvelle page Intranet pour les nouveaux arrivants a été lancée et un système de référents a été mis en place. Grâce à ce système, les nouveaux arrivants ont été mis en relation avec un collègue à même de leur apporter un soutien informel et amical, de les initier à la culture de l'Organisation et de les aider à s'orienter dans les systèmes et procédures administratives de l'OMPI. Le premier programme d'intégration virtuel a eu lieu en novembre 2020. La qualité globale du programme d'intégration a été améliorée grâce à des présentations plus courtes, tandis qu'une discussion de bienvenue avec le Directeur général a été incluse dans la séance d'ouverture.

## VI. PERSPECTIVES POUR LE PROCHAIN EXERCICE BIENNAL ET AU-DELÀ

61. Une nouvelle [stratégie relative aux ressources humaines](#) couvrant la période 2022 – 2026 est en cours d'élaboration et sera examinée par les États membres lors des prochaines assemblées. Cette stratégie, guidée par le nouveau PSMT, visera à faire en sorte que les ressources humaines soient réactives et adaptées aux besoins grâce à un recrutement efficace, à la réorientation des compétences, à la mobilité, à la formation et à l'aide à l'organisation des carrières, qui seront alignés sur les besoins évolutifs de l'Organisation et de son personnel. Elle comprendra également un volet concernant la participation et la responsabilisation en faveur d'une gestion efficace des ressources humaines grâce à l'instauration d'une culture centrée sur l'humain et fondée sur la confiance et la participation, ainsi qu'à la promotion d'une coopération intersectorielle horizontale renforcée moyennant de nouvelles méthodes de travail.

62. Le changement de culture à l'OMPI est une priorité essentielle pour la nouvelle administration et il aura une incidence importante sur la gestion des ressources humaines. Le travail hybride devenant la norme, il est essentiel que l'OMPI établisse de nouveaux canaux de communication pour entendre la voix de son personnel. Une enquête sur la mobilisation du personnel sera menée au cours du dernier trimestre de 2021 et tous les deux ans par la suite. Cette enquête se vaudra à la fois une enquête généraliste et une enquête plus approfondie sur le climat professionnel, axée sur ce qui constitue l'âme, la culture et les valeurs de l'Organisation, et comprendra également des questions plus spécifiques par secteur. Après cette enquête qui servira de référence, l'intention est de mettre en place des outils pour sonder régulièrement les membres du personnel au moyen d'enquêtes d'opinion afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et de prendre en considération l'avis du personnel dans les décisions administratives. Les efforts se poursuivront afin de maintenir un environnement de travail favorable et productif et de faire en sorte que toutes les préoccupations majeures du personnel sont dûment prises en considération, notamment en ce qui concerne le retour en toute sécurité dans les locaux ainsi que d'autres aspects liés à la santé et au bien-être. Les consultations internes entre l'administration, le personnel et les représentants du personnel seront également essentielles.

63. Une meilleure planification des effectifs peut aider l'OMPI à redéfinir les structures et les rôles au sein de l'Organisation afin de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail

---

<sup>9</sup> Le Manuel en ligne sur les ressources humaines a également continué d'être mis à jour de manière régulière afin de donner aux membres du personnel une vue d'ensemble claire des différentes politiques relatives aux ressources humaines à l'OMPI et des liens vers les instructions administratives correspondantes.

post-pandémie. L'OMPI deviendra plus réactive et cherchera à mettre en place des structures flexibles pour favoriser une réaffectation efficace du personnel et une répartition plus horizontale du travail. Dans le cadre des initiatives de mobilité, le DGRH se concentrera sur les outils permettant d'appuyer cette nouvelle répartition du travail et de donner aux membres du personnel les moyens de s'adapter, de se recycler et d'assumer de nouveaux rôles. Ces activités de mise en valeur des ressources humaines devraient permettre à l'OMPI d'acquiescer la résilience dont elle aura besoin pour faire face au changement permanent.

64. En outre, conformément aux tendances observées sur le marché du travail au sens large, l'OMPI devra repenser son modèle d'activité en faisant davantage appel au travail temporaire et à l'externalisation des services. Il faudra prendre en considération la nature des fonctions et déterminer si les compétences requises correspondent aux compétences de base de l'OMPI ou si elles peuvent permettre une progression de carrière raisonnable au sein de l'Organisation sur le long terme.

65. Par ailleurs, le télétravail a modifié la façon dont l'OMPI s'acquiesce de ses fonctions, ce dont il faudra tenir compte lors de l'élaboration d'un nouveau dispositif de gestion des performances et de perfectionnement du personnel, visant notamment à mettre davantage l'accent sur les résultats concrets. La DSI a lancé un examen pour déterminer si le dispositif existant est adapté à l'objectif visé et s'il permet au personnel de l'OMPI d'atteindre le plus haut niveau de performance. Le DGRH espère que cet examen lui permettra de mieux comprendre dans quelle mesure les ressources, systèmes et outils en place soutiennent ce dispositif (et quels changements, le cas échéant, sont nécessaires) et sont adaptés à l'objectif d'efficacité dans la prestation des services, et si la culture interne de l'OMPI encourage et récompense les résultats performants.

66. C'est pourquoi la formation et le perfectionnement seront des instruments essentiels pour permettre à l'OMPI de se préparer aux nouvelles modalités de travail post-pandémie. Par exemple, la COVID-19 a accéléré la dépendance à l'égard des technologies pour l'exécution des activités de l'OMPI, d'où la nécessité de veiller à ce que les membres du personnel soient bien équipés pour appréhender et utiliser les technologies. Les mesures visant à promouvoir la capacité d'adaptation et d'innovation du personnel de l'OMPI joueront un rôle important dans la mise en œuvre réussie du nouveau PSMT et du programme et budget pour 2022-2023. Elles feront partie intégrante d'un nouveau dispositif de formation, qui comprendra des liens avec l'évolution de carrière et la mobilité interne. Une attention supplémentaire sera accordée aux compétences transférables susceptibles de favoriser une plus grande souplesse dans la réaffectation des ressources humaines vers les domaines prioritaires en fonction des besoins, en matière tant de formation que de recrutement. Il est nécessaire de disposer d'un personnel tourné vers l'avenir et à même de s'adapter au changement de manière continue.

67. En outre, le DGRH lancera des initiatives en matière de diversité et d'inclusion afin de créer un environnement qui favorise la confiance et le sentiment d'appartenance. Un programme de jeunes experts à destination d'une audience mondiale, diverse, jeune et talentueuse sera mis en place avec pour objectif d'accueillir la première promotion de jeunes experts de l'OMPI au début de 2022. Ce programme contribuera à la réalisation des objectifs d'au moins trois<sup>10</sup> des piliers stratégiques du PSMT ainsi que de sa fondation<sup>11</sup>. Il contribuera également aux stratégies de l'OMPI en matière de diversité et d'inclusion, au moins du point de vue de la parité femmes-hommes, de la représentation géographique, de la pyramide des âges

---

<sup>10</sup> Trois piliers : "S'adresser au public du monde entier pour expliquer comment la propriété intellectuelle peut améliorer la qualité de la vie de tous et partout; Rassembler et nouer des partenariats avec les parties prenantes pour façonner l'avenir de l'écosystème mondial de la propriété intellectuelle; Aider les pouvoirs publics, les entreprises, les communautés et les particuliers à utiliser la propriété intellectuelle au service de la croissance et du développement durable.

<sup>11</sup> Fondation : Donner à notre personnel les moyens de travailler de manière efficace, collaborative et innovante en mettant à sa disposition les ressources, la formation et l'environnement appropriés

et des aspects socioéconomiques. Le programme facilitera également la mise en valeur et la reconnaissance des talents existants et potentiels, avec pour objectif essentiel de renforcer les capacités et de démocratiser la propriété intellectuelle, afin que les anciens participants du programme puissent poursuivre leur carrière au sein ou à l'extérieur de l'OMPI, que ce soit dans le contexte international ou au niveau national.

[Fin du document]