

Comité de coordination de l'OMPI

Soixante-quatorzième session (48^e session ordinaire)
Genève, 2 – 11 octobre 2017

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2021

Document établi par le Secrétariat

1. Le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour 2016-2021 sert de base à la stratégie en matière de ressources humaines pour cette période. Le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'un des piliers de l'objectif stratégique IX de l'OMPI : "Une structure d'appui administratif et financier efficace afin de permettre à l'OMPI d'exécuter ses programmes".
2. Le PSMT expose les défis que l'OMPI doit relever, dont deux concernent directement le mandat du DGRH. Le premier est de s'adapter suffisamment vite à l'évolution rapide de l'environnement extérieur. Le deuxième défi a trait à l'efficacité institutionnelle et à l'orientation vers les services, ainsi qu'à la résilience de l'OMPI lui permettant de réagir rapidement et efficacement à des situations imprévues, de manière à assurer la continuité des opérations.
3. En sa qualité de partenaire stratégique, le DGRH mettra l'accent sur les priorités suivantes : mettre les aptitudes et compétences des membres du personnel en adéquation avec les besoins opérationnels prévus; s'efforcer d'atteindre une représentation géographique équitable; et parvenir à l'égalité entre les sexes et à une plus grande diversité parmi le personnel de l'OMPI.
4. Le DGRH continuera d'œuvrer en faveur du bien-être du personnel dans le cadre de sa mission de base. Tout en réalisant des gains d'efficacité dans les activités quotidiennes concernant le personnel, le DGRH continuera à appuyer les objectifs de ces derniers en matière d'évolution de carrière et de perfectionnement professionnel. Les possibilités de concilier les intérêts du personnel avec ceux de l'Organisation ne manquent pas.
5. L'engagement soutenu dans le cadre du système commun des Nations Unies sera poursuivi afin d'assurer une certaine cohérence dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines tout en prenant en considération les besoins spécifiques de l'OMPI et les défis particuliers qu'elle est appelée à relever en vue de s'acquitter efficacement de son mandat.
6. La précédente stratégie en matière de ressources humaines définissait le rôle de la gestion des ressources humaines et fixait les objectifs déterminant le programme de travail du DGRH. Ces objectifs, qui restent pertinents, ont été actualisés de manière à tenir compte des objectifs stratégiques définis dans le PSMT. La stratégie actuelle en matière de ressources humaines est essentielle pour assurer que l'OMPI soit préparée au monde de demain. Elle définit un plan d'action détaillé s'articulant autour des principaux objectifs ci-après, qui sont étroitement liés :
 - *favoriser un avenir durable pour l'OMPI en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies autofinancée dans un environnement en constante mutation;*
 - *se doter d'un effectif diversifié et sans exclusive en vue de créer un environnement de travail innovant;*
 - *promouvoir l'OMPI en tant qu'employeur de choix grâce aux meilleures pratiques en matière de gestion des talents; et*
 - *établir des procédures efficaces en matière d'orientation vers les services à la clientèle, de communication axée sur les clients et de prise de décisions fondée sur des données.*
7. Chacun de ces objectifs est exposé en détail dans les paragraphes ci-après. Une mise à jour de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines figurera dans le rapport annuel sur les ressources humaines.

Favoriser un avenir durable pour l'OMPI en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies autofinancée dans un environnement en constante mutation

8. Pour assurer la compétitivité et la viabilité de l'OMPI, il est essentiel de prendre pleinement en considération les capacités internes de l'Organisation au regard de ses objectifs opérationnels et des forces du marché qui déterminent la demande de services mondiaux de propriété intellectuelle, sur laquelle elles ont une incidence. Dans le cadre de ses activités de planification, l'OMPI a davantage affiné son cadre de planification des effectifs afin que, grâce à la participation active des administrateurs, des données soient produites et puissent jeter les bases d'une analyse prospective de la planification des effectifs qui mette en lumière les principaux atouts et recense les domaines dans lesquels s'impose un développement des compétences ou des ressources. Une telle analyse permet de procéder à une planification biennale plus précise et à la formulation de plans d'action concernant les effectifs qui facilitent un suivi efficace et la mise en œuvre de plans de dotation et de travail. Le cadre de planification des effectifs de l'OMPI aide les administrateurs à analyser systématiquement les besoins en matière de personnel à moyen et long termes, compte tenu des besoins particuliers de l'OMPI et du contexte extérieur en constante évolution.

9. Un aspect fondamental à cet égard concerne l'examen minutieux et approfondi des projections statistiques et l'analyse des tendances du marché qui permettent de déterminer l'environnement extérieur de l'OMPI, y compris l'évolution de sa base de clients. Ainsi, afin de se préparer au monde de demain, l'Organisation doit veiller à la mise en adéquation de ses compétences linguistiques avec l'évolution géographique de la demande concernant ses systèmes mondiaux de propriété intellectuelle.

10. Les besoins en matière de compétences, les lacunes et d'autres questions intersectorielles¹ sont pris en considération dans tous les secteurs de l'Organisation, ce qui permet d'élaborer une réponse stratégique ciblée aux défis futurs et aux risques potentiels dans le domaine des compétences. Une analyse à l'échelle de l'Organisation sert de plateforme pour la planification de la relève et le recrutement de talents. Elle définit également les programmes de perfectionnement du personnel. La flexibilité dans les besoins en personnel continuera d'être assurée grâce à d'autres mécanismes contractuels, tels que les services contractuels de personnes et le personnel intérimaire, en particulier lorsque des interventions rapides sont requises.

11. Les possibilités de favoriser la mobilité externe et interne seront pleinement exploitées comme moyen de renouveler les compétences du personnel. L'accompagnement des jeunes talents est essentiel au transfert des connaissances, même si les programmes de formation continuent d'être axés sur les fonctionnaires de longue durée afin de maintenir l'adéquation des compétences.

Se doter d'un effectif diversifié et sans exclusive en vue de créer un environnement de travail innovant

12. La diversité libère la créativité et stimule l'innovation. L'OMPI assurera une meilleure promotion de l'innovation si elle se dote d'un effectif diversifié en termes de culture, d'origine ethnique et d'expérience. Un environnement sans exclusive est un environnement valorisant la diversité, qui offre des perspectives multiples. Une diversité bien gérée favorise l'élaboration mûrement réfléchie d'idées nouvelles et, en définitive, la prise stratégique de décisions, un leadership inspiré et des résultats novateurs.

¹ Par exemple, les lacunes au niveau des compétences en matière d'assurance qualité et d'analyse des activités et des données font partie des problèmes intersectoriels posant des risques pour différents secteurs de l'Organisation.

13. Les mesures prises en faveur d'une représentation géographique équitable seront appuyées par un engagement direct auprès des États membres et la priorité donnée aux efforts de sensibilisation de l'OMPI dans les pays non représentés et les régions sous-représentées parmi les membres du personnel de l'Organisation. Les efforts déployés par les États membres en vue de réviser les principes de répartition géographique à l'OMPI continueront d'être appuyés. Le positionnement actif de l'OMPI sur les marchés du travail grâce à une combinaison de supports médias mondialisés et de publications traditionnelles et à une diffusion plus ciblée, notamment en ce qui concerne les catégories d'emplois essentielles, accroîtra les possibilités d'encourager la candidature de divers types de personnes possédant les compétences et qualifications requises.

14. Les politiques et pratiques visant à promouvoir la diversité doivent comprendre des indicateurs pour évaluer les progrès accomplis. L'OMPI poursuivra sur la voie de l'égalité des sexes et de l'appui aux femmes appelées à occuper des postes de responsabilité grâce à la mise en œuvre de politiques, stratégies et initiatives en collaboration avec d'autres institutions du système des Nations Unies. Un programme d'appui à l'évolution des carrières dans le cadre de la nouvelle politique de l'OMPI relative à la gestion des talents, adossée à la politique de l'OMPI en matière d'égalité des sexes, donnera aussi bien aux femmes qu'aux hommes membres du personnel les moyens et les outils nécessaires pour planifier et mettre en œuvre des décisions relatives à leurs aspirations professionnelles. Dans le cadre de la gestion de la relève et conformément à la planification des effectifs, un appui à l'évolution de carrière personnalisé sera fourni. Des activités seront mises en œuvre afin de promouvoir l'OMPI en tant que lieu de travail favorable à la famille, où tant les femmes que les hommes se sentent soutenus dans la recherche d'un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

15. L'engagement de l'OMPI pour la promotion d'un lieu de travail sans exclusive concerne également les mesures en faveur des personnes handicapées et l'appui à la diversité en matière d'orientation sexuelle et d'identité de genre. L'accessibilité du site de l'OMPI aux personnes handicapées continuera d'être améliorée. Les meilleures pratiques en matière d'accessibilité dans d'autres domaines (site Web, documents en ligne, etc.) seront appliquées. Dans le cadre de la promotion du bien-être et de l'égalité de traitement des membres du personnel, l'OMPI confirme son appui à l'intégration des lesbiennes, des homosexuels, des bisexuels et des transsexuels et continuera de remédier aux difficultés que ces personnes pourraient rencontrer sur leur lieu de travail.

Promouvoir l'OMPI en tant qu'employeur de choix grâce aux meilleures pratiques en matière de gestion des talents

16. La valorisation continue des talents dynamise le lieu de travail, maintient l'adéquation des compétences avec les besoins opérationnels et, non seulement incite le personnel talentueux à rester à l'OMPI, mais encourage également les membres du personnel qui se sentent appréciés et responsabilisés à déployer des efforts supplémentaires. La gestion des talents à l'OMPI doit dès lors intégrer les meilleures pratiques. Un instrument essentiel a été élaboré afin de renforcer le degré de compétence et d'efficacité au sein de l'OMPI, à savoir le système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel. Il offre la possibilité de recenser et de suivre, de manière globale, les besoins en matière de perfectionnement du personnel, ainsi que les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs convenus tout au long du cycle d'évaluation. Le DGRH continuera de collaborer avec les administrateurs et le personnel en vue de répondre aux besoins en matière de formation et d'assurer le perfectionnement professionnel à long terme du personnel. Un aspect fondamental à cet égard concerne la mise en adéquation des profils de compétences en fonction de l'évolution de la situation et des besoins grâce à l'appui à la formation et au perfectionnement professionnel. Le programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI continuera de mettre en valeur les réalisations, la créativité, l'esprit d'équipe et les innovations du personnel.

17. Les valeurs essentielles et la grille des compétences de l'OMPI sont en cours de révision. Une fois finalisées, elles constitueront les principaux éléments d'une approche intégrée de la gestion des talents combinant planification des effectifs, recrutement, gestion des performances et perfectionnement professionnel. Le système de planification des ressources de l'Organisation (ERP) sera développé de manière à intégrer une composante gestion des talents qui englobera les résultats et la formation. Un inventaire des compétences jettera les bases d'une analyse des capacités internes et servira à l'OMPI d'instrument d'actualisation continue du vivier de compétences et de renforcement de la mobilité du personnel. Un programme de gestion du changement comprenant des initiatives dans les domaines des communications et de la formation sera mis en œuvre en vue de sensibiliser les membres du personnel et les administrateurs et de susciter leur intérêt et leur engagement. L'amélioration de l'accès aux données et aux analyses dans ces domaines appuiera plus efficacement les procédures de prise de décisions concernant les effectifs et le perfectionnement professionnel.

18. Le renforcement des capacités en matière d'encadrement et de gestion s'appuiera sur des programmes de formation adaptés aux membres du personnel exerçant des fonctions de supervision. Un apprentissage informel et social (formation en cours d'emploi, encadrement par les pairs, mentorat, etc.) sera proposé parallèlement à l'apprentissage formel (ateliers, formation en classe). Les activités de formation doivent répondre aux besoins opérationnels, l'accent étant mis en particulier sur les domaines prioritaires tels que les technologies de l'information, les communications, l'assurance qualité, la collecte et l'analyse de données sur l'Organisation.

19. Un environnement de travail propice à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée favorise l'optimisation de la productivité de l'Organisation grâce à un personnel motivé et épanoui. De nouvelles modalités de travail flexibles seront applicables dans le cadre de la réforme de l'aménagement du temps de travail à l'OMPI. En collaboration avec les administrateurs et le personnel, le DGRH encouragera un changement de culture afin de passer d'un système axé sur la présence à la création d'un état d'esprit collectif accordant la priorité à la productivité et à la fourniture de prestations de qualité comme critères à prendre en considération. La gestion du temps de travail sera ancrée dans les principes de responsabilité personnelle, de confiance et de déontologie.

20. La mise en œuvre du devoir de diligence de l'Organisation envers son personnel sera renforcée. La sûreté et la sécurité du personnel et la santé au travail continueront de figurer parmi les priorités. Le bien-être du personnel reste un élément essentiel du soutien apporté au personnel.

Établir des procédures efficaces en matière d'orientation vers les services à la clientèle, de communication axée sur les clients et de prise de décisions fondée sur des données

21. La stratégie en matière de ressources humaines, qui sera mise en œuvre dans des conditions propices, s'appuiera essentiellement sur trois volets : des procédures orientées vers les services à la clientèle, une communication axée sur les clients et un processus de prise de décisions fondé sur des données.

22. La simplification des fonctions relatives aux ressources humaines sera renforcée par les fonctions en libre-service. La valeur essentielle de l'OMPI relative à l'orientation vers les services continuera de fonder les améliorations et les gains d'efficacité apportés aux procédures en matière de ressources humaines. Les fonctions en libre-service visent à réduire les opérations relatives aux ressources humaines à faible valeur ajoutée tout en accroissant la satisfaction du personnel et des administrateurs en leur fournissant un accès direct à l'information afin de leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause sur les plans tant professionnel que personnel. Les spécialistes des ressources humaines, pour leur part, pourront axer leurs efforts sur les contributions stratégiques aux activités de l'Organisation et continueront de conseiller et d'aider les fonctionnaires à régler un large éventail de questions afin de pouvoir réaliser leurs objectifs de carrière.

23. Une communication efficace, axée sur les clients, est essentielle à la création d'un climat de confiance et à l'établissement de rapports améliorés. À cette fin, le personnel recevra en temps voulu des informations claires et cohérentes sur les nouvelles initiatives et politiques ou les modifications apportées aux politiques ou initiatives en vigueur. Les différents canaux de communication tels que les réunions de personnel, les séances d'information, les messages électroniques et l'Intranet seront utilisés de façon optimale afin de favoriser, dans chaque cas, la fourniture d'informations de la façon la plus efficace possible. Le retour d'informations continuera d'être encouragé et les enquêtes auprès du personnel demeureront un instrument essentiel pour évaluer les initiatives et projets du DGRH. Les mécanismes de consultation tels que les observations formulées par les membres du personnel, le dialogue avec les représentants du personnel, les groupes de travail composés de membres du personnel et de l'Administration, ainsi que la participation du personnel à l'élaboration des politiques contribuent à l'établissement d'un environnement de travail harmonieux et empreint de respect dans lequel les membres du personnel, constatant que leurs opinions sont valorisées, se sentent concernés par la croissance durable de l'Organisation.

24. Le système ERP de l'OMPI constitue une riche source de données relatives à l'Organisation et aux effectifs. En vue d'assurer un processus de prise de décisions fondé sur les connaissances acquises et axé sur les données, il est nécessaire de tirer pleinement parti de l'interconnexion entre les systèmes informatiques, de l'intégration des processus, de l'efficacité des outils d'analyse et d'interprétation. Les procédures relatives aux ressources humaines, y compris la planification des effectifs, la gestion des talents et la gestion des performances seront davantage intégrées afin d'assurer la coordination systématique de domaines multiples et interdépendants. Les administrateurs bénéficient d'une série complète de données permettant de recenser les ressources, d'exposer les risques et de disposer de fonctions de contrôle et de suivi, toutes ces données étant cruciales pour formuler des solutions destinées à faciliter la mise en œuvre des opérations. Un ajustement plus précis des tableaux de bord d'analyse des données décisionnelles relatives aux ressources humaines permettra d'effectuer une synthèse d'importants volumes de données et d'afficher les résultats de l'analyse critique relative aux principaux indicateurs de performance, facilitant ainsi la compréhension grâce à des images intuitives destinées à favoriser la prise de décisions judicieuses par les administrateurs. Les administrateurs sont responsables des résultats opérationnels et le DGRH jouera auprès de l'Organisation son rôle d'appui et de partenaire stratégique en capitalisant sur les progrès technologiques.

Coût

25. La présente stratégie en matière de ressources humaines sera mise en œuvre dans les limites de l'enveloppe budgétaire actuelle. Les besoins relatifs à des postes supplémentaires dans les nouveaux domaines prioritaires seront couverts grâce à une réorientation et aux économies réalisées au moyen d'une automatisation et d'une amélioration des procédures. Ce plan, fiable et exhaustif, nécessite une coordination ciblée avec l'Administration et les unités opérationnelles, s'appuyant sur un dialogue permanent avec le personnel.

26. Le Comité de coordination de l'OMPI est invité à prendre note de la "Stratégie en matière de ressources humaines pour 2017-2021" (document WO/CC/74/5).

[Fin du document]