

Comité du programme et budget

Trente-neuvième session
Genève, 16 – 20 juin 2025

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/84/INF/1), qui est soumis au Comité de coordination de l’OMPI à sa session de juillet 2025.

[Le document WO/CC/84/INF/1 suit]

WO/CC/84/INF/1
ORIGINAL : ANGLAIS
DATE : 30 MAI 2025

Comité de coordination de l'OMPI

Quatre-vingt-quatrième session (56e session ordinaire)
Genève, 8 – 17 juillet 2025

RAPPORT ANNUEL SUR LES RESSOURCES HUMAINES

établi par le Secrétariat

1. Le Rapport annuel sur les ressources humaines ci-joint est soumis au Comité de coordination pour information.
2. Ce rapport, qui couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024, porte sur toutes les questions relatives aux ressources humaines sur lesquelles il doit être fait rapport au Comité de coordination de l'OMPI, et donne un aperçu des politiques, initiatives et activités liées aux ressources humaines présentant un intérêt pour les États membres.
3. Pour donner suite à la décision prise par le Comité de coordination de l'OMPI à sa session de 2024, l'état d'avancement du Plan d'action pour la diversité géographique fait l'objet d'une annexe du présent rapport.

[Le Rapport annuel sur les ressources
humaines suit]

* Les thèmes des rapports obligatoires au Comité de coordination sont soit contenus dans le présent rapport, soit accessibles au public [en ligne](#).

Table des matières

CHAPITRE 1 : Introduction	2
CHAPITRE 2 : Aligner le personnel et les ressources sur la gestion axée sur les résultats	5
CHAPITRE 3 : Apprendre ce qui est important	15
CHAPITRE 4 : Culture – Transformation de l'intérieur vers l'extérieur	18
CHAPITRE 5 : Les ressources humaines en tant que fonction stratégique	21
Annexe : État d'avancement du Plan d'action pour la diversité géographique	23



CHAPITRE 1

Introduction

1. Le personnel de l'OMPI est le moteur de ses systèmes, de ses services et de ses stratégies. En tant qu'organisation financée par des taxes, qui tire l'essentiel de ses revenus des services qu'elle fournit et dont l'action profite aux innovateurs et aux créateurs du monde entier, l'OMPI a besoin d'un personnel adaptable, compétent et pleinement engagé. En 2024, ces qualités ont été mises à l'épreuve et réaffirmées au cours d'une année de profonds changements, tant au niveau interne qu'à l'échelle mondiale.
2. La situation externe a été marquée par l'accélération de la numérisation, la persistance des défis géopolitiques et les attentes croissantes des États membres, qui souhaitent des services et un appui en matière de propriété intellectuelle qui soient réactifs et efficaces.
3. Dans ce contexte, la mission de l'OMPI, qui est de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un écosystème mondial de propriété intellectuelle équilibré et inclusif, a été plus pertinente que jamais. S'acquitter de cette mission ne se limitait pas à pourvoir des postes, il fallait développer de nouvelles capacités, donner des moyens aux collaborateurs et collaboratrices et créer un environnement leur permettant de prospérer.
4. Les ressources humaines ont été au cœur de ces efforts.
5. Tout au long de l'année 2024, la fonction des ressources humaines de l'OMPI a poursuivi son évolution, passant d'un service axé sur le respect des normes à un rôle de partenaire stratégique favorisant le changement. Chaque initiative – de la planification des effectifs et du développement des compétences en matière de gestion de personnel, à la conception de la formation et à la mobilité – a été directement alignée sur les besoins opérationnels et le programme de transformation de l'OMPI.
6. À l'heure où l'OMPI a commencé à réorganiser certains aspects clés de son activité – en adoptant une approche plus collaborative et davantage axée sur les produits dans le domaine de la technologie, ainsi qu'en transformant la prestation de ses services mondiaux de propriété intellectuelle, les ressources humaines ont joué un rôle essentiel. Les descriptions de poste évoluent pour répondre aux nouvelles attentes en matière d'expérience client, de collaboration numérique et de prises de décisions fondées sur des données. Les outils de mobilité interne sont renforcés afin que les équipes puissent répondre de manière plus souple à leurs besoins évolutifs. Les chefs de service reçoivent les outils et l'appui nécessaires pour accompagner le changement avec assurance.
7. Le rapport de cette année revient sur les progrès réalisés en 2024. Il témoigne de la manière dont l'OMPI investit dans son personnel pour favoriser l'innovation, le professionnalisme, l'excellence opérationnelle et la collaboration, et la manière dont les ressources humaines traduisent l'ambition de l'Organisation au quotidien.
8. Chaque chapitre examine une dimension différente de ce parcours : de la mise en place d'un personnel tourné vers l'avenir à la réorganisation des fonctions d'encadrement et de la formation, en passant par l'instauration d'une culture d'intégration et par la simplification des systèmes qui soutiennent à la fois le personnel et la stratégie. Ensemble, ces éléments communiquent un message clair : le succès de l'OMPI dépend de son personnel, et les ressources humaines posent les fondations qui lui permettront de diriger, de se développer et de produire des résultats.

L'année 2024 en un coup d'œil – Promouvoir les objectifs stratégiques des ressources humaines

9. La stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines pour la période 2022-2026 s'articule autour de six objectifs interdépendants qui témoignent de notre transformation, passant d'une fonction axée sur le respect des normes à un rôle stratégique visant à faciliter le changement au sein de l'Organisation. En 2024, des progrès significatifs ont été réalisés au niveau de chacun des six piliers, renforçant le rôle central joué par les ressources humaines dans l'élaboration d'une OMPI plus souple, plus inclusive et mieux équipée pour l'avenir.

Une culture institutionnelle dynamique qui favorise le dialogue ouvert, la collaboration, le partage des connaissances et le travail d'équipe

1

En 2024, l'OMPI a renforcé son engagement en faveur d'une culture de la confiance et de la transparence. Une enquête annuelle axée sur la culture a apporté de précieuses informations sur la manière dont le personnel perçoit la sécurité psychologique, son appartenance à l'Organisation et le travail d'équipe. Les résultats de cette enquête ont été présentés lors d'une retraite de la direction, au cours de laquelle plus de 100 personnes ont examiné les comportements en matière d'encadrement de personnel et de dynamique d'équipe. À travers l'ensemble de l'Organisation, la communication interne est devenue plus ciblée, utilisant des formats de narration et un ton qui favorisent la clarté et la création de liens. Les communautés de pratiques ont permis de lutter contre le cloisonnement et d'encourager les échanges intersectoriels. L'accent mis sur la neurodiversité et le respect dans l'encadrement du personnel a permis de réaffirmer l'importance de la collaboration et de l'échange de vues pour la résolution des problèmes.

Capacité d'adaptation, souplesse et mobilité pour répondre à l'évolution des besoins en personnel tout en favorisant un plus large éventail de vues et un accès équitable à des possibilités de perfectionnement

2

L'OMPI a continué d'intégrer la capacité d'adaptation dans la planification des effectifs, le recrutement et la mobilité. La planification stratégique des effectifs a été pleinement intégrée dans le cycle budgétaire, ce qui a permis d'aligner les effectifs sur les priorités stratégiques. La nouvelle plateforme Mobility Connect a permis au personnel d'accepter des missions à court terme axées sur des projets et d'être exposé à de nouvelles fonctions, encourageant ainsi l'apprentissage transversal sans perturber les opérations. La possibilité de passer d'une tâche de fonctionnaire des services généraux à une fonction d'administrateur a permis de réaffecter certains rôles vers des domaines essentiels et de faciliter l'évolution vers des fonctions plus modernes, plus analytiques et davantage axées sur la clientèle, en particulier dans les services d'enregistrement du PCT et du système de Madrid. Le recours aux engagements de durée déterminée d'une durée limitée a amélioré l'accès aux talents spécialisés, en particulier dans des domaines en pleine évolution tels que l'IA, les services numériques et l'administration. Ensemble, ces mesures contribuent à former un personnel davantage capable de s'adapter et tourné vers l'avenir.

Une gestion des performances apportant une valeur ajoutée en termes d'amélioration des résultats de l'Organisation et de renforcement des compétences du personnel

3

L'OMPI envisage la performance comme un processus continu et axé sur les objectifs, qui tient compte à la fois de l'impact sur l'Organisation et de la progression personnelle. La mise à jour de la politique en matière de performances et du système de notation a apporté plus de clarté et de transparence, créant ainsi les conditions d'une réforme plus large de la plateforme de gestion de la performance en 2025. Les entretiens sur les performances tiennent désormais compte du comportement, des résultats et des objectifs de l'Organisation, et ne se limitent plus à des évaluations annuelles. Les supérieurs hiérarchiques ont des attentes plus claires et reçoivent une formation ciblée reposant sur le cadre de référence de l'OMPI en matière d'encadrement du personnel. L'apprentissage par les pairs et le mentorat ont été renforcés afin d'encourager des environnements propices aux observations, à la mise en situation et à la réflexion continue. Dans le cadre de ces efforts, le Programme de récompenses et de reconnaissance a été relancé, avec la remise de récompenses pour les performances des fonctionnaires et des équipes, renforçant ainsi une culture de la reconnaissance et de la réussite.

Une vision stratégique de la formation et de l'évolution de carrière en tant que parties intégrantes de la valorisation des talents

4

En 2024, la formation a été davantage intégrée et fondée sur des données. Chaque secteur a finalisé une grille de formation sur mesure, établie à partir des résultats des discussions sur la planification stratégique des effectifs, qui met en correspondance les compétences clés et les besoins de l'Organisation. Ces grilles sont utilisées non seulement pour les plans de perfectionnement individuels, mais aussi pour le recrutement. L'alignement sur la planification des effectifs garantit la cohésion avec la planification de la relève et les stratégies sectorielles. Le lancement de la plateforme Learning@WIPO a marqué une étape importante en offrant au personnel un espace personnalisé et évolutif lui permettant de gérer ses formations en fonction des besoins de l'Organisation. En consacrant 35% de son budget de formation interne à l'amélioration de l'encadrement, l'OMPI a indiqué qu'elle investissait clairement dans la mise en place des capacités humaines nécessaires à la transformation.

Renforcement de la participation et du bien-être du personnel

5

Les efforts déployés par l'OMPI en faveur de la participation ont principalement cherché à encourager l'évolution professionnelle et l'établissement de liens. Dix-neuf fonctionnaires ont assumé des rôles ad interim et 18 ont rempli des missions ponctuelles en 2024, ce qui leur a permis de tester de nouvelles compétences, de se faire connaître et de favoriser la souplesse des opérations. Les liens et l'appartenance ont été mis en avant tout au long de l'année – non seulement grâce au suivi de certains indicateurs, mais également à travers des pratiques intégrées dans les réunions, les retraites et les programmes de formation. L'amélioration de l'encadrement a privilégié l'intelligence émotionnelle, la sécurité psychologique et la gestion du changement. Ces efforts combinés ont contribué à renforcer le sentiment d'appartenance et d'utilité dans l'ensemble de l'Organisation.

Un modèle de "guichet unique" adapté aux besoins des unités administratives

6

Les services des ressources humaines ont poursuivi leur évolution, passant de rôles fragmentés à une fonction stratégique intégrée. La nouvelle structure des opérations relatives aux ressources humaines a permis de clarifier les rôles, d'améliorer la cohérence et de renforcer l'alignement sur les besoins de l'Organisation. Des progrès importants ont été réalisés en vue de la mise en place d'un véritable "guichet unique", une plateforme numérique regroupant les formulaires, les services et l'assistance dans un espace unique et convivial. Les processus clés – du recrutement à la mise à jour des contrats – seront simplifiés, tandis que les tableaux de bord en libre-service amélioreront l'accès aux données, aussi bien pour les fonctionnaires des ressources humaines que pour leurs supérieurs hiérarchiques. Ces gains d'efficacité permettront aux RH de se concentrer sur l'appui et les conseils stratégiques aux unités administratives.



CHAPITRE 2

Aligner le personnel et les ressources sur la gestion axée sur les résultats

10. La gestion axée sur les résultats crée l'architecture qui sous-tend chaque décision, en reliant la stratégie, les effectifs et les ressources à des résultats clairement définis. Elle permet à l'Organisation de rester axée sur ses objectifs, de rendre des comptes et de se positionner dans une perspective de réussite à long terme.
11. La gestion axée sur les résultats repose sur les piliers stratégiques de l'OMPI et se décline à travers tous les secteurs, départements, équipes et programmes de travail individuels. Elle propose un cadre commun qui guide non seulement nos actions, mais aussi la manière dont nous employons notre temps, nos talents et nos efforts.

Les avantages de la gestion axée sur les résultats, sous l'angle des ressources humaines

12. La gestion axée sur les résultats apporte cohérence et clarté stratégique à notre gestion des talents afin de faciliter la mission de l'OMPI. Du point de vue des ressources humaines, elle permet d'investir dans les personnes, de structurer les équipes et de soutenir les performances d'une manière plus délibérée, plus transparente et davantage axée sur les résultats. Le succès de l'OMPI en matière de gestion axée sur les résultats est unique au sein du système des Nations Unies, non seulement en raison de l'établissement d'un budget axé sur les résultats, mais aussi parce que l'approche est désormais véritablement ancrée dans notre mode de travail.
13. Ce changement culturel transforme les services des ressources humaines, qui sont passés d'un point de contrôle réglementaire à une fonction stratégique de coresponsable des résultats. Il nous permet de définir les rôles en fonction de l'évolution des priorités, d'encourager l'innovation et de supprimer les structures obsolètes qui ne servent plus nos objectifs.
14. Voici ce à quoi ressemble ce changement dans la pratique :
 - **Alignement des rôles et des ressources sur les résultats** : la planification des effectifs, la définition des tâches et le recrutement sont ancrés dans les objectifs de l'OMPI, et non dans les anciennes structures ou les listes de vacances de postes.
 - **Clarté de l'objectif** : les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques voient clairement en quoi leur action individuelle contribue à la réalisation des objectifs généraux de l'Organisation, ce qui favorise la motivation et la responsabilisation. Les objectifs individuels de résultats sont généralement alignés sur les résultats de l'Organisation.
 - **Utilisation plus intelligente des talents** : différents types de contrats, de connaissances et de configurations d'équipes sont proposés afin d'obtenir la meilleure combinaison de compétences, d'expériences et d'intérêts pour répondre aux objectifs et aux besoins de l'Organisation.
 - **Résultats et développement intégrés** : les grilles d'évaluation permettent des entretiens plus pertinents sur les performances, la formation et l'évolution de carrière, faisant du développement un levier stratégique plutôt qu'un simple élément autonome.

- **Prises de décisions éclairées** : en reliant les actions à des résultats mesurables, les ressources humaines peuvent identifier les lacunes en matière de compétences, cibler et organiser la formation là où elle est la plus importante, et améliorer en permanence les stratégies de recrutement et de personnel.
- **Renforcement des possibilités d'innovation** : en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les activités, la gestion axée sur les résultats donne aux équipes la liberté de repenser la manière dont le travail est effectué, ce qui encourage l'expérimentation et l'amélioration continue.

Planification stratégique des effectifs liée à la gestion axée sur les résultats

15. S'appuyant sur les fondements posés par la gestion axée sur les résultats, la planification des effectifs de l'OMPI pour 2024 a marqué une nouvelle évolution des processus administratifs vers une utilisation stratégique des talents. Si la gestion axée sur les résultats permet de préciser les objectifs, la planification stratégique des effectifs les traduit en actions, guidant ainsi la manière dont nous déployons, formons et adaptons nos effectifs pour répondre à l'évolution des priorités.
16. Chaque poste, chaque modalité contractuelle et chaque structure d'équipe ont été examinés sous l'angle de leur impact, de leur capacité d'adaptation et de leur orientation vers l'avenir. Le cas échéant, l'OMPI a fait un usage pragmatique des vacances de poste, en maintenant des postes ouverts et en recourant à du personnel temporaire pour répondre aux besoins à court terme. La souplesse de cette approche a permis de maintenir la réactivité opérationnelle tout en respectant le plafond des effectifs.
17. En 2024, les contrats de sept fonctionnaires titulaires d'un engagement temporaire ont été exceptionnellement prolongés au-delà de deux ans (contre 15 en 2023), principalement pour assurer la continuité des activités et prévoir du temps pour les procédures de mise au concours.
18. La planification des effectifs de l'OMPI a traduit les principes de la gestion axée sur les résultats en une série d'actions délibérées visant à accroître la capacité d'adaptation, à soutenir la mobilité interne et à renforcer l'alignement des talents.
 - **Réaffectations ciblées et conversions des postes des services généraux en postes de la catégorie des administrateurs** : les fonctionnaires en poste et les postes vacants ont été réaffectés dans les différents secteurs afin de soutenir l'évolution des modèles de services et des priorités. Les conversions de postes de la catégorie des services généraux en des postes de la catégorie des administrateurs, en particulier pour les opérations du PCT et le service numérique, ont mis en évidence des rôles élargis, passant de fonctions administratives à des fonctions plus analytiques et tournées vers le client.
 - **Stratégies flexibles en matière de talents** : le recours continu aux contrats de durée déterminée d'une durée limitée (46,2% de l'ensemble des recrutements de durée déterminée) et à l'externalisation sélective a permis d'apporter une expertise essentielle sans augmenter les effectifs fixes. Parmi les engagements de durée déterminée d'une durée limitée, 45% n'avaient pas besoin de connaissances préalables en matière de propriété intellectuelle, et 20% occupaient des postes en évolution rapide en raison de la technologie.
 - **Stabilisation des fonctions clés** : sur 153 engagements continus examinés, 99 ont été accordés. Cela a permis de renforcer la continuité et la motivation dans les rôles clés.
 - **Promotion de la mobilité interne et du perfectionnement** : le lancement de la plateforme Mobility Connect a permis aux fonctionnaires d'explorer de nouvelles possibilités dans le cadre de missions ponctuelles, de rôles ad interim et de stages, élargissant ainsi les compétences et les perspectives dans l'ensemble de l'Organisation.
19. Ensemble, ces mesures montrent comment la planification des effectifs concrétise la stratégie de gestion axée sur les résultats de l'OMPI, en intégrant la souplesse, la réactivité et l'orientation stratégique tout au long du cycle de vie du personnel.



COUP DE PROJECTEUR : Les rôles ad interim, des opportunités en vue d'une évolution de carrière

Lorsqu'un chef d'équipe quitte son poste, même temporairement, il peut en résulter bien plus qu'une simple pénurie de personnel. À l'OMPI, ces transitions sont considérées comme des possibilités d'évolution.

Les rôles ad interim permettent aux fonctionnaires d'accéder temporairement à des postes plus élevés, qui leur offrent une chance unique d'acquérir une expérience de première main en matière d'encadrement, dans un environnement sûr et favorable. C'est un moyen de tester ses capacités, d'acquérir de l'assurance et d'élargir ses perspectives, tout en restant dans un environnement sûr.

Il ne s'agit pas d'un raccourci vers une promotion. Une fois que le poste est officiellement mis au concours, les fonctionnaires sont en concurrence avec d'autres candidats. Mais, quel que soit le résultat, les avantages sont manifestes :

- **expérience** pratique en matière **d'encadrement** dans un rôle réel;
- la possibilité d'acquérir une plus grande **visibilité**, de renforcer sa **confiance en soi** et de développer ses **compétences**;
- base solide pour la **mobilité interne** ou une promotion ultérieure;
- possibilité d'**évaluer son aptitude** à occuper des postes plus élevés.

En 2024, **19 fonctionnaires** ont assumé des fonctions ad interim. L'expérience a donné à tous les participants un précieux élan, tant du point de vue de leur évolution personnelle que de celle des équipes qu'ils ont contribué à gérer.

Doter des effectifs tournés vers l'avenir des compétences essentielles

20. En 2024, l'OMPI a procédé à des examens fonctionnels dans tous les secteurs, afin d'évaluer les capacités actuelles et de recenser les éventuelles lacunes. Ces examens ont mis en évidence des domaines prioritaires pour le renforcement des compétences, notamment la communication numérique, la maîtrise des données, la conception de services axés sur le client et la conduite du changement. Ces réflexions ont permis de définir un ensemble plus précis de compétences stratégiques, qui guident désormais le recrutement et la formation à travers l'Organisation.
21. Ces compétences, intégrées dans des grilles de formation sectorielles et présentées lors d'une réunion de personnel en juillet 2024, façonnent déjà les talents de l'OMPI de la manière indiquée ci-après.
 - **Maîtrise des données de l'Organisation** : cette composante a été intégrée dans les nouvelles descriptions de poste et utilisée dans les exercices de reconversion, en particulier dans les secteurs stratégiques et juridiques et dans les secteurs à forte composante analytique.
 - **Communication numérique** : cette question a été privilégiée dans les fonctions orientées vers l'extérieur, avec une formation ciblée conçue en partenariat avec l'Académie de l'OMPI.
 - **Conception de services axés sur le client** : cet aspect est désormais au cœur de la transformation de l'OMPI, notamment dans la réorganisation des systèmes de Madrid et du PCT, dans le cadre d'une évolution plus large vers des prestations centrées sur l'utilisateur.
 - **Compétences en matière de gestion de projets et du changement** : ces éléments sont intégrés dans les rôles transversaux, en particulier au sein du Secteur du développement régional et national, et soutenus par de nouveaux modules de formation interne.
 - **Sensibilisation à l'intelligence artificielle et à l'automatisation** : cet aspect est introduit lors du recrutement et intégré dans des parcours de formation propres à chaque secteur, afin de garantir un socle de compétences numériques.

Franchissez le pas, l'OMPI sera là



Gregory Bos, directeur de la Division des solutions intégrées, nous explique comment il est sorti de sa zone de confort et comment il y a été aidé, grâce à une solide formation en matière d'encadrement et à la confiance dont il a bénéficié.

J'ai rejoint l'OMPI en 2001 à titre de consultant externe, en tant que programmeur formé à l'ingénierie informatique. Je suis devenu fonctionnaire en 2008, et c'est à ce moment-là que l'OMPI a commencé à m'aider. Mon chef a décelé en moi un potentiel pour l'encadrement et m'a encouragé à franchir le pas. Il ne s'agissait pas de simples paroles, mais d'actions concrètes. J'ai reçu une formation poussée en matière de gestion, de communication et de conduite du changement. Cela m'a donné la confiance dont j'avais besoin pour commencer à postuler à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

J'ai assumé des responsabilités de gestion dès 2014 et j'ai été promu pour la première fois en 2016, puis en 2018. Chaque étape s'est accompagnée d'un réel investissement dans mon évolution. L'OMPI m'a donné les outils nécessaires pour voir au-delà de la résolution de problèmes techniques et entrer dans l'état d'esprit d'un chef.

L'une des expériences les plus marquantes a été une formation de 16 semaines en maîtrise de la négociation organisée par l'Université de Harvard. Tout aussi précieux ont été les programmes internes et ceux des Nations Unies, qui m'ont aidé à me perfectionner en tant que dirigeant et à mieux encadrer mes équipes.

En 2022, alors que je dirigeais l'appui aux opérations du PCT dans le Secteur des brevets et de la technologie, un nouveau poste a été créé : celui de chef de la Section des capacités opérationnelles de l'Organisation (projets futurs), dans le domaine de la planification des ressources de l'Organisation (AIMS). Au lieu de rechercher un candidat en dehors de l'Organisation, l'OMPI a regardé en interne. Ils recherchaient une personne souhaitant prendre des risques, relever de nouveaux défis et se perfectionner. J'ai été contacté et, grâce à la confiance et aux encouragements que j'ai reçus des ressources humaines et de mes collègues, j'ai franchi le pas.

Aujourd'hui, je suis directeur de la Division des solutions intégrées. La route a été longue, mais j'ai été accompagné. Si vous êtes prêt à sortir de votre zone de confort, à diriger et à apprendre, l'OMPI vous offre de réelles perspectives d'avenir. Mon histoire n'est qu'un exemple de la façon dont l'OMPI aide les personnes à se développer, si c'est ce qu'elles souhaitent. Il s'agit vraiment d'un effort des deux parties.

Recrutement

22. En 2024, les efforts en matière de recrutement étaient guidés par une volonté forte de promouvoir le mérite et la croissance interne. Étant donné que 50% des administrateurs occupant des postes soumis à la répartition géographique devraient prendre leur retraite dans les 10 à 15 prochaines années, il est indispensable que l'OMPI, en tant qu'institution spécialisée, conserve ses connaissances et son expertise institutionnelles tout en attirant de nouvelles compétences. Des mesures concrètes ont été prises pour commencer à constituer des réserves de talents qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, en misant sur la mobilité interne et des initiatives stratégiques dans différents pays dans le cadre du Plan d'action pour la diversité géographique (voir l'annexe).
23. En 2024, l'OMPI a publié 108 offres d'emploi (postes de durée déterminée et postes temporaires) soumises à la répartition géographique. En mars 2025, des décisions de sélection avaient été rendues pour 75 de ces offres d'emploi, ce qui a donné lieu à 83 nominations sur plus de 13 900 candidatures.
24. Les candidats venaient de toutes les régions : l'Afrique (3 354), l'Europe occidentale (3 324) et la région Asie et Pacifique (2 781) comptaient le plus grand nombre de candidats. Les candidats retenus étaient originaires de toutes les régions, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.
25. Les critères de sélection tiennent compte à la fois des performances et des efforts déployés par l'OMPI pour élargir la représentation. Par exemple, les candidats de la région Amérique latine et Caraïbes sont passés du stade de la présélection à celui de l'entretien dans une proportion de 70%, ce qui est nettement supérieur à la moyenne mondiale. L'Afrique a fait preuve d'une efficacité remarquable en ce qui concerne le taux de conversion des recommandations à la sélection effective des candidats (55%), ce qui la place au deuxième rang après la région Amérique latine et Caraïbes et lui permet de surpasser les autres régions pour ce qui est des taux de conversion. Les taux de sélection en Afrique, au Moyen-Orient et dans la région Amérique latine et Caraïbes étaient tous supérieurs à la moyenne, ce qui montre que si le mérite reste essentiel, la diversité régionale est également prise en considération.

	Candidats	Présélectionnés	Sélectionnés	Invités à un entretien	Recommandés	Retenus	Taux de conversion
Afrique	3 354	42,9%	7,6%	33,6%	54,1%	11	55,0%
Asie et Pacifique	2 781	43,3%	15,0%	56,7%	72,5%	21	28,4%
Europe de l'Est, Europe centrale et Asie centrale	1 701	44,2%	17,2%	51,2%	53,0%	12	34,3%
Amérique latine et Caraïbes	1 344	39,7%	13,7%	69,9%	39,2%	12	60,0%
Moyen-Orient	808	41,1%	12,7%	42,9%	38,9%	3	42,9%
Amérique du Nord	618	45,5%	14,6%	56,1%	65,2%	5	33,3%
Europe occidentale	3 324	42,6%	12,7%	51,7%	55,9%	19	36,5%
	13 930	42,8%	12,7%	51,7%	57,2%	83	37,2%

Talents internes en mouvement

26. Une tendance déterminante en 2024 a été la sélection de candidats internes dans tous les grades et toutes les familles d'emplois (29 des 83 sélections). Des fonctionnaires qui ont assumé des fonctions par intérim, participé à des missions ou accepté d'autres affectations ont postulé avec succès à des postes plus élevés ou transversaux.
27. Ces nominations internes reflètent un large éventail de nationalités, soulignant la représentation mondiale déjà existante au sein de l'Organisation. Cette évolution témoigne d'un changement culturel croissant : l'évolution de carrière est de plus en plus considérée comme une responsabilité partagée. Le personnel est encouragé à chercher de nouvelles opportunités et les supérieurs bénéficient d'une assistance pour faciliter la mobilité au sein de l'Organisation.

Représentation des femmes et postes d'encadrement

28. La parité femmes-hommes reste une priorité essentielle. Sur les 83 nominations effectuées en 2024, quelque 60,2% étaient des femmes, alors qu'elles ne représentaient que 51,4% des candidats. Bien que cela reflète un engagement continu en faveur de l'égalité entre les sexes, d'autres améliorations sont nécessaires pour garantir l'équilibre à tous les niveaux, notamment en renforçant la réserve de candidats masculins pour les grades jusqu'à P-3.
29. Toutefois, des disparités subsistent aux niveaux supérieurs (P-5 et plus). Sur les 12 nominations à ces niveaux, cinq étaient des femmes, ce qui correspond presque à la parité. Ces chiffres, bien que modestes, soulignent la nécessité d'une action continue au moyen de réserves de talents plus diversifiées, d'un développement ciblé en matière d'encadrement et d'un soutien permanent aux femmes occupant des postes de haut niveau.

Évolution des préférences et répartition des rôles

30. En analysant les données relatives au recrutement, nous identifions les possibilités d'élargir le réservoir de candidats provenant de certaines régions et de certains pays. Les données reflètent l'évolution des intérêts régionaux par famille d'emploi : les candidats originaires d'Afrique sont en tête des candidatures pour les postes de la catégorie des services généraux, tandis que ceux d'Europe occidentale sont majoritaires dans des domaines tels que la communication, l'informatique et la gestion. Dans le même temps, les candidats de la région Amérique latine et Caraïbes ont concentré leurs efforts sur les fonctions juridiques et d'administration de programmes, mais se sont montrés nettement moins intéressés par les postes dans le domaine des TIC, malgré le nombre élevé de vacances dans ce domaine.

31. Ces critères serviront de base aux futures stratégies de sensibilisation, de planification des effectifs et d'apprentissage, et aideront l'OMPI à mieux adapter les talents mondiaux à l'évolution des besoins de l'Organisation.
32. Dans l'avenir, le recrutement restera étroitement intégré à la planification des effectifs, à la mobilité et au développement stratégique des compétences, non pas en tant que fonction indépendante, mais en tant que niveau critique pour construire l'OMPI de demain.

Face au changement : l'OMPI et l'ère de l'IA

33. L'OMPI n'en est plus à se préparer à l'intelligence artificielle. L'IA fait déjà partie intégrante de notre travail et de nos opérations, réduisant les coûts, accélérant les flux de travail et améliorant les résultats.
34. Dans la pratique, voici ce que cela signifie
- La **traduction des brevets** a été transformée par la postédition de traduction automatique, qui concerne aujourd'hui la plupart des documents de brevet entrants. Rien qu'en 2024, ce changement a permis d'économiser environ 4,7 millions de francs suisses. Cette évolution s'est accompagnée d'un examen stratégique des profils des traducteurs, qui a permis de redéfinir la manière dont nous accompagnons et valorisons leurs carrières.
 - Les **services de conférence** sont plus inclusifs et réactifs, avec des outils de conversion de la parole en texte en temps réel qui améliorent l'accessibilité multilingue dans les réunions et les événements. Compte tenu de ce qui précède, les rôles dans les services des conférences devraient évoluer dans les années à venir et il est important que le personnel soit mobilisé et participe à la transformation.
35. Alors que l'IA et les technologies de pointe continuent de prendre de l'ampleur, nous tirons parti de la technologie pour créer de la valeur à la fois pour l'OMPI et pour notre personnel. Notre personnel est capable de comprendre comment la technologie peut l'aider, car la vraie valeur de l'IA réside dans la collaboration, et non dans le remplacement. Pour nous préparer à la transformation de l'IA, nous avons commencé à identifier les compétences nécessaires pour l'avenir et nous étudions les moyens de requalifier notre personnel en conséquence. En outre, nous mettons à la disposition de notre personnel des outils d'IA, nous encourageons l'expérimentation et nous favorisons une utilisation responsable.
36. Mais l'aventure de l'OMPI dans le domaine de l'IA dépasse l'application interne. L'Organisation contribue également à façonner l'utilisation de l'IA dans l'ensemble du système international. Plusieurs institutions des Nations Unies et offices nationaux de propriété intellectuelle utilisent désormais des outils d'IA mis au point par l'OMPI, ce qui témoigne à la fois de l'excellence technique de ces solutions et de la confiance que l'OMPI inspire en tant que pionnière dans ce domaine.

L'effectif en 2024 en un clin d'œil

Effectif total	1 735
Part du personnel affecté à des tâches permanentes	60,1%
Part de l'effectif modulable	39,9%
Part des femmes dans l'effectif total	55,3%
États membres représentés	134 sur 193**

*Suivre ce [LIEN](#) pour de plus amples informations.
**Sur la base de la composition de l'effectif total, y compris les non-fonctionnaires.

Les jeunes à l'OMPI : créer des liens et des capacités futures

37. L'OMPI étant une institution technique opérant dans un environnement mondial de la propriété intellectuelle complexe et aux enjeux considérables, les candidats à l'emploi ont tendance à être en milieu de carrière.
38. Mais l'OMPI reconnaît qu'il est capital de collaborer avec des spécialistes plus jeunes, non seulement pour les nouvelles perspectives qu'ils apportent, mais également pour l'avenir qu'ils représentent. L'approche adoptée par l'OMPI en ce qui concerne l'engagement des jeunes est claire et délibérée :
- **Créer des parcours utiles en matière d'apprentissage et de contribution**, sans faire de promesses démesurées quant à l'accès à des postes de carrière à long terme.
 - **Investir dans la prochaine génération de spécialistes de la propriété intellectuelle dans les États membres**, en particulier dans les pays non représentés et les pays en développement.
39. En 2024, cette volonté s'est traduite par une série de programmes bien établis à l'intention des jeunes, notamment des stages, des bourses et le Programme pour les jeunes experts, chacun étant conçu pour soutenir les différentes étapes du parcours de début de carrière. Ces programmes constituent une plateforme large d'apprentissage, de collaboration et de renforcement des capacités à long terme dans toutes les régions. La plupart des participants poursuivront leur carrière en dehors de l'OMPI, mais ils repartiront avec les outils nécessaires pour contribuer plus efficacement au système mondial de propriété intellectuelle, aidant ainsi à former de futurs responsables bien au-delà de Genève.

Stages : entrée dans le monde de la propriété intellectuelle

40. En 2024, l'OMPI a accueilli 32 stagiaires venus du monde entier. Bien que le stage ne débouche pas directement sur un emploi, il offre une expérience pratique et enrichissante du travail de l'Organisation. Les stagiaires ont contribué à des projets réels dans de nombreux secteurs, avec une participation plus importante des stagiaires originaires de la région Asie et Pacifique, ainsi qu'un nombre croissant venant de l'Afrique.
41. Le programme de stages de l'OMPI a été classé premier dans l'Indice de qualité des programmes de stages des Nations Unies, une reconnaissance qui a incité le Directeur général à partager les données d'expérience de l'OMPI lors d'un forum au niveau des Nations Unies sur l'engagement des jeunes et l'excellence des programmes. Le programme finance également le déplacement des stagiaires des pays en développement qui ont étudié dans leur pays d'origine, contribuant ainsi à assurer une participation élargie et plus équitable.

Programme de bourses : une passerelle pour les jeunes spécialistes

42. Le programme de bourses de l'OMPI a apporté son soutien financier à 77 jeunes spécialistes en 2024, en axant son action sur les candidats issus de pays en développement et de régions sous-représentées. Les boursiers ont été affectés à des tâches importantes et spécialisées dans des domaines tels que la traduction, la gestion des affaires juridiques et l'examen des demandes de brevet.
43. Cette bourse permet aux nouveaux spécialistes d'acquérir des compétences pratiques, de bénéficier d'un mentorat et d'acquérir une base pour poursuivre leur progression au sein d'offices nationaux de propriété intellectuelle et d'institutions internationales.

Programme pour les jeunes experts : les futurs responsables de la propriété intellectuelle dans la pratique

44. Le Programme pour les jeunes experts offre aux nouveaux spécialistes de la propriété intellectuelle une expérience de deux ans structurée qui leur permet de contribuer directement à des projets stratégiques au sein de l'OMPI. En 2024, 10 jeunes experts ont rejoint l'Organisation, apportant des connaissances et des points de vue du monde entier. Leurs travaux ont couvert des domaines comme la gouvernance de l'IA, la réforme des systèmes de propriété intellectuelle et les initiatives axées sur le développement, apportant des perspectives nouvelles et des connaissances spécialisées à des équipes ayant des activités de premier plan.
45. Le Programme pour les jeunes experts n'est pas une voie d'accès à un emploi à l'OMPI; il est plutôt conçu pour acquérir des capacités d'encadrement, une expertise technique et des réseaux mondiaux que les participants peuvent utiliser dans leur pays d'origine. L'objectif est de préparer la prochaine génération de responsables de la propriété intellectuelle à promouvoir l'innovation, le développement institutionnel et la réforme des politiques au sein de leurs propres systèmes nationaux.

“Si vous avez envie de progresser, il y a une réelle dynamique pour vous permettre d'y parvenir.”



Alexandra Bhattacharya explique comment la confiance, la mobilité et l'apprentissage sur le terrain à l'OMPI ont façonné son parcours d'administratrice auxiliaire à conseillère.

Je suis venue pour la première fois à Genève en 2012 pour un stage. À l'époque, j'avais une formation juridique, avec des diplômes de l'UCLA et de la LSE, et j'étais passionnée par la propriété intellectuelle. J'ai commencé en 2014 en tant que toute jeune administratrice auxiliaire, sans imaginer qu'une décennie plus tard, je serais conseillère.

Au cours des 10 dernières années, j'ai assumé diverses fonctions, de la Division pour les pays les moins avancés au bureau du vice-directeur général du Secteur du développement régional et national, et plus tard en tant que responsable de projets stratégiques axés sur la propriété intellectuelle en action. En 2023, j'ai postulé avec succès à un poste de conseillère, qui me paraissait autrefois hors de portée.

Mais l'OMPI crée un environnement où de nouveaux défis se présentent constamment. Si vous avez envie de progresser, il y a une réelle dynamique pour vous permettre d'y parvenir.

Ce qui rend l'OMPI unique, c'est l'environnement. Vous n'êtes jamais bloqué. Il y a une véritable culture de la mobilité, soutenue par les ressources humaines et la formation interne, mais également par quelque chose de plus profond : la confiance. Dès le début, mes responsables m'ont encouragée à en faire plus, à aller au-delà de ce que je pensais pouvoir faire. Ils n'ont pas fait de microgestion, ils m'ont écoutée et épaulée, et m'ont donné la possibilité de progresser.

Cette confiance m'a aidée à trouver et à faire évoluer mon propre style en matière d'encadrement. J'ai fait des erreurs et j'en ai tiré des leçons. Mais je me suis toujours sentie soutenue.

Oui, j'ai suivi des formations officielles, notamment un cours sur l'encadrement à Harvard et une formation interne sur la gestion. Mais honnêtement, c'est sur le terrain que j'ai appris le plus de choses. L'OMPI place les personnes dans des situations qui représentent un défi pour elles et leur donne ensuite l'espace nécessaire pour trouver des solutions. Cette expérience – être autorisée à explorer, à tester ce qui fonctionne ou pas – a été source d'humilité et de changement.

Conversions de postes – une évolution progressive vers plus de capacité

46. Entre 2020 et 2024, l'OMPI a réalisé 60 conversions de postes G à P, soit le nombre le plus élevé jamais atteint au cours d'un seul cycle stratégique. Ce changement s'inscrit dans le cadre d'un vaste effort délibéré visant à moderniser le personnel de l'OMPI et à aligner les profils de poste sur les exigences en constante évolution d'une organisation axée sur le numérique et les services.
47. L'une des transformations les plus importantes a eu lieu au sein de la Division des opérations du PCT, où 18 conversions ont été effectuées dans le cadre d'une transition sur plusieurs années d'un flux de travail axé sur les demandes à un modèle de service axé sur les clients. Avec plus de 300 employés, le PCT représente l'un des plus grands pôles opérationnels de l'OMPI. La transition de nombreux rôles de la catégorie des services généraux en des fonctions d'administrateur tournées vers les clients est le signe d'un investissement concret dans des services à plus forte valeur ajoutée et dans des capacités de personnel actuelles.
48. Cette transformation a commencé au début de 2023 avec un projet pilote structuré et des indicateurs de performance clairs. Après une année de mise en œuvre, les résultats ont été les suivants :
 - Augmentation de 20% de l'efficacité et de la productivité.
 - Taux de satisfaction des utilisateurs supérieur à 90%.
 - Motivation accrue du personnel, renforcée par une formation ciblée et des outils plus performants.
49. Ces résultats ont été rendus possibles par plusieurs changements délibérés :
 - De nouvelles structures institutionnelles, y compris l'introduction de conseillers principaux aux clients P-3 et de coordonnateurs chargés des clients P-2.
 - Des profils de poste remaniés, axés sur l'expérience utilisateur, la collaboration et les compétences numériques.
 - Une stratégie de recrutement axée sur les compétences en matière de service à la clientèle et la préparation au numérique.
 - Une formation adaptée à des compétences ciblées telles que le service à la clientèle.
 - Une meilleure utilisation des outils flexibles afin d'améliorer la réactivité et d'autonomiser les équipes dans les opérations quotidiennes.



COUP DE PROJECTEUR : Utilisation judicieuse de l'expertise externe

En 2024, l'OMPI a engagé plus de 250 consultants externes et intérimaires, une approche réfléchie visant à faire appel à des compétences ciblées sans augmenter l'effectif affecté à des tâches permanentes.

Cette approche n'entraîne pas un remplacement des rôles internes, elle leur fournit un appui. Les talents externes sont utilisés de manière stratégique pour compléter les capacités internes, répondre à des demandes à court terme et favoriser l'innovation sans les contraintes liées au recrutement à long terme. C'est également un outil qui facilite la transition en matière de dotation en personnel lorsque nous passons progressivement de l'internalisation à l'externalisation pour les fonctions non permanentes.

Voici quelques exemples d'utilisation stratégique :

- **Transformation numérique** : avancer la migration vers l'hébergement en nuage, réorganiser l'infrastructure numérique et tester la nouvelle plateforme ERP de l'OMPI fondée sur Oracle.
- **Intelligence artificielle et technologie appliquée à la traduction** : assistance aux équipes du PCT et de traduction pour perfectionner les outils d'IA multilingues.
- **Innovation en matière de services** : améliorer des plateformes telles que Learning@WIPO et Mobility Connect grâce à la conception UX, la modélisation des données et la mise au point de logiciels agiles.

Comment ça marche :

- **Flexible et économique** : le niveau d'expertise peut être adapté à la hausse ou à la baisse selon les besoins.
- **Apport de compétences** : apporte des capacités avancées qui ne sont pas encore intégrées au sein du personnel.
- **Transfert de connaissances** : les consultants travaillent souvent aux côtés du personnel de l'OMPI afin de renforcer les capacités internes à long terme.

50. Le processus de conversion a également joué un rôle essentiel dans l'évolution de carrière. Le personnel chargé de l'examen des formalités est devenu un fournisseur de connaissances, formé pour orienter les clients dans des processus complexes tout en élargissant ses propres horizons professionnels. Au fil du temps, les équipes du PCT devraient continuer de s'éloigner des structures traditionnelles des services généraux. Les rôles P-1 et P-2 remplaceront progressivement les rôles G5 et G6, offrant des avantages en termes de représentation géographique, de professionnalisation des services et de développement durable de l'effectif.

Pourquoi est-ce important?

51. L'évolution de l'OMPI vers des rôles relevant de plus en plus de la catégorie des administrateurs, qui se reflète dans la vague de conversion de postes G à P, a de larges incidences dans l'ensemble de l'Organisation. Il ne s'agit pas seulement de modifier des titres, mais également de s'adapter à un monde du travail en pleine évolution, d'investir dans les ressources humaines et d'aligner les compétences sur l'orientation stratégique.
52. Depuis la fin de 2024, les ressources humaines examinent une série supplémentaire de rôles identifiés dans le cadre du processus d'examen des fonctions de 2024. Ces évaluations serviront de référence pour les futurs postes à pourvoir en 2025-2026, garantissant ainsi que les profils de poste et la structure de l'effectif de l'OMPI restent pleinement alignés sur l'évolution de sa stratégie, de ses services et de ses aspirations numériques.



CHAPITRE 3 : Apprendre ce qui est important

53. L'apprentissage est notre outil stratégique. Il est étroitement lié à la planification des effectifs, aux performances et à l'évolution de carrière. En 2024, l'apprentissage est devenu plus structuré, fondé sur des données et intégré dans la planification des effectifs. Il est désormais le moteur de l'évolution de l'Organisation dans un environnement mondial en rapide mutation.
54. Il y a deux ans, un examen interne a révélé des lacunes importantes : visibilité limitée des possibilités de formation disponibles, absence de cadre unifié pour cartographier les compétences dans les différents secteurs et intégration minimale entre l'apprentissage et la planification opérationnelle.
55. En réponse, l'OMPI a mis sur pied un groupe de travail intersectoriel pour remodeler la manière dont l'apprentissage est dispensé et communiqué. En 2024, chaque secteur avait élaboré sa propre grille de formation, un outil conçu pour mettre en relation des profils d'emploi essentiels avec des compétences en constante évolution et des perspectives de carrière sur mesure.
56. Ces grilles servent désormais de socle aux plans de formation sectoriels. Elles aident les chefs de service et le personnel à recenser les déficits de capacités, à prioriser les formations pertinentes et à aligner l'évolution à long terme sur les objectifs stratégiques.
57. Il est à relever que l'apprentissage ne se limite plus à une formation formelle en classe. Il est dispensé via de multiples canaux intégrés : accompagnement et mentorat; apprentissage par les pairs et séances d'information à l'intention des chefs de service; missions à court terme et postes pour acquérir de l'expérience; nouvelle plateforme Learning@WIPO; et mobilité interne via le marché des talents de l'OMPI (Mobility Connect).

Aperçu de l'apprentissage en 2024 – Principales réalisations

Nombre total de séances de formation organisées	388
Nombre total d'inscriptions à des formations	5 788 (taux d'achèvement de 91%)
Participants touchés	1 291
Séances de groupe	59%
Membres du personnel suivant l'apprentissage par les pairs dans les différents secteurs	97%
Part du budget dévolue à la formation en matière d'encadrement	35% du budget interne de formation
Catégories de formation formalisées	24 catégories thématiques guidant la formation dans tous les secteurs
Apprentissage par les pairs et communautés de pratique	Mis en œuvre entre plusieurs équipes

Mobility Connect – L'apprentissage en mouvement

58. Le lancement de Mobility Connect, une plateforme intégrée unique qui regroupe tout ce qui a trait à la mobilité, l'apprentissage et l'évolution de carrière, a constitué une étape importante en 2024. Conçue pour promouvoir les mouvements intersectoriels et la croissance par l'expérience, elle permet aux membres du personnel de postuler à des missions à court terme sans quitter leurs attributions principales.

59. Ces missions, généralement d'une durée d'un à six mois, modifient la manière dont l'OMPI soutient le développement fondé sur la capacité d'adaptation et les compétences. Au cours de l'année pilote 2024, la plateforme a enregistré :
- 15 possibilités de missions à court terme publiées par des chefs de service;
 - 18 missions achevées;
 - 828 profils de membres du personnel mis à jour.
60. Les missions à court terme ont porté sur des domaines tels que la stratégie de communication, la cartographie des parties prenantes et la recherche organisationnelle. Une nouvelle fonctionnalité – Mobility Connect On-Demand – permettra aux membres du personnel de proposer leurs propres missions en fonction de leurs objectifs d'apprentissage personnels, renforçant ainsi une culture de l'initiative, de la curiosité et de la croissance autonome.

Lancement de la plateforme Learning@WIPO

61. Lancée en décembre 2024, la plateforme Learning@WIPO centralise toutes les ressources d'apprentissage internes sur une plateforme unique et personnalisée. Élaborée conjointement par le DGRH et l'Académie de l'OMPI, cette plateforme constitue une étape majeure vers un apprentissage accessible, axé sur les données et stratégique.
62. Fondée sur un système de gestion de la formation à la pointe du progrès, la plateforme offre au personnel une interface conviviale pour :
- suivre les progrès réalisés dans le cadre des formations obligatoires et facultatives;
 - s'inscrire à des cours correspondant à des besoins sectoriels ou fonctionnels;
 - suivre des parcours d'apprentissage personnalisés autour de 24 catégories de formation stratégiques;
 - pratiquer l'apprentissage par les pairs et interagir avec les communautés de pratique;
 - consulter le parcours de développement pour étayer les entretiens sur la mobilité et les performances.
63. Pour les chefs de service, Learning@WIPO offre une visibilité sur les données d'apprentissage à l'échelle du secteur, leur permettant de planifier les objectifs de développement et d'aligner le renforcement des compétences sur la gestion axée sur les résultats. Avec l'aide de Mobility Connect, la plateforme soutient l'évolution plus large de l'OMPI vers un développement prédictif, transparent et autodirigé. Elle contribue à l'instauration d'une culture de l'apprentissage adaptée à un environnement mondial de la propriété intellectuelle dynamique et de plus en plus numérique.

Formation en matière d'encadrement et de gestion – Soutenir les acteurs du changement

64. La stratégie d'amélioration de l'encadrement de l'OMPI repose sur une vérité simple : l'excellence technique ne se traduit pas automatiquement par un encadrement efficace. Dans un environnement dynamique et axé sur les résultats, il ne suffit pas d'être un expert en la matière. Il faut faire preuve d'intelligence émotionnelle, avoir des objectifs clairs, la capacité de communiquer efficacement et les compétences nécessaires pour favoriser l'acceptation du changement.
65. Leaders for the Future, le programme phare de l'OMPI en matière d'encadrement, dispensé en collaboration avec une faculté internationale, est au cœur de cet effort. Les participants ont étudié une série de thèmes porteurs en matière d'encadrement, notamment la conscience de soi et l'intelligence émotionnelle, la sécurité psychologique et la dynamique d'équipe inclusive, la participation et l'influence des parties prenantes, ainsi que la mise en œuvre stratégique.
66. L'encadrement n'est pas l'apanage des chefs de service. Tout fonctionnaire de l'OMPI, quel que soit son rang ou sa fonction, peut montrer la voie dans ce domaine. En collaboration avec l'Académie de l'OMPI, un essai pilote du programme d'encadrement Game Shifter, fondé sur une initiative du système des Nations Unies destinée au personnel des services généraux, a été mené en 2024 auprès de trois membres du personnel. Ce programme s'inscrit dans le cadre d'un effort plus large visant à renforcer les compétences dans l'ensemble de l'Organisation en instaurant une culture de la croissance et de l'apprentissage. Compte tenu du succès de l'essai pilote, le programme a été étendu en 2025 à un groupe élargi représentant tous les secteurs de l'OMPI.

67. Le cadre de direction de l'OMPI reste le fondement de ces efforts, qui mettent l'accent sur la conduite du changement, la mise en valeur des ressources humaines, la communication persuasive et la collaboration stratégique. En 2024, la formation en matière d'encadrement représentait environ 35% du budget de formation interne, attestant que l'OMPI investit activement dans celles et ceux qui transforment la vision en réalité.

Apprendre à conduire le changement



Kihwan Moon, chef de service à la Division des opérations du PCT, décrit comment la formation à l'encadrement l'a aidé à gérer les situations difficiles.

J'ai intégré l'OMPI il y a plus de 17 ans et travaillé dans différentes divisions du PCT. Depuis début 2023, je dirige cinq équipes en tant que chef de service. Le poste impliquait d'opérer de grands changements – nous devions passer d'une approche centrée sur les demandes PCT à une méthode de travail plus axée sur les besoins des utilisateurs. Pour ce faire, il fallait mettre en place de nouvelles structures, de nouveaux rôles et amener les gens à penser différemment.

J'ai suivi deux cours d'encadrement, l'un à l'IMD et l'autre à la Harvard Business School Online. Cette formation était longue, exigeante et comportait des travaux pratiques. Nous avons appris à maîtriser les résistances, à favoriser un changement de comportement au sein de l'équipe et à gérer l'incertitude. Au-delà de la théorie, la présentation d'exemples concrets et de témoignages a facilité l'application dans la vie réelle.

Cela m'a donné la confiance nécessaire pour persévérer malgré les obstacles et les effets se ressentent non seulement dans mon propre travail, mais aussi au niveau des différentes équipes. Cela a renforcé ma détermination à mettre en œuvre les changements envisagés.

Catégories de formation pour l'avenir – Une vision stratégique

68. Afin de garantir que la formation à l'OMPI favorise la croissance individuelle et soit en phase avec les priorités institutionnelles, un cadre structuré de 24 catégories d'apprentissage prioritaires a été élaboré par l'Académie de l'OMPI en 2024. Ces catégories sont le fruit d'un examen approfondi de l'évolution des profils professionnels et des besoins stratégiques en matière de ressources humaines dans tous les secteurs.
69. À noter que le cadre va bien au-delà du perfectionnement des compétences techniques. Il reflète les capacités globales nécessaires pour impulser la transformation de l'Organisation, sa capacité d'adaptation et la collaboration intersectorielle dans un environnement mondial complexe. Les catégories de formation comprennent :
- l'intelligence artificielle et les technologies émergentes;
 - la maîtrise et l'analyse des données;
 - l'élaboration et la négociation des politiques;
 - le service à la clientèle et la commercialisation;
 - la diplomatie, le protocole et l'intelligence culturelle.
70. Cette classification oriente désormais :
- la curation de contenu de la plateforme Learning@WIPO;
 - la planification du budget et des ressources;
 - les analyses du déficit de compétences au niveau sectoriel;
 - la planification des besoins individuels en matière d'acquisition de compétences en harmonie avec la gestion axée sur les résultats.
71. Le cadre de 24 catégories permet à l'OMPI d'adopter une approche proactive et fondée sur les données en matière de mise en valeur des ressources humaines. Il garantit que chaque investissement dans l'apprentissage contribue à constituer les effectifs prêts pour le monde de demain dont l'OMPI a besoin pour s'acquitter de son mandat.



CHAPITRE 4 : Transformation de l'intérieur vers l'extérieur

72. La culture à l'OMPI est un levier stratégique pour la performance, la collaboration et l'innovation. En 2024, l'Organisation a avancé dans sa transformation culturelle en étant plus à l'écoute, en communiquant avec clarté et en dirigeant avec détermination.
73. Le processus a commencé en 2021 par un examen du système de gestion des performances, qui a montré clairement que si l'on ne s'attaquait pas aux dynamiques culturelles et comportementales profondes, la réforme des performances de l'OMPI risquait de s'enliser. En collaboration avec des experts externes, l'OMPI a procédé à une analyse approfondie de la manière dont le personnel vit et perçoit la culture institutionnelle de l'OMPI. Ont notamment été examinés des aspects tels que la collaboration, l'innovation, le partage des responsabilités, l'obligation de rendre des comptes et la sécurité psychologique.
74. Les données correspondantes ont constitué à la fois une base de référence et un mandat. Elles ont fait ressortir les points forts – tels qu'un sens aigu de la mission et de l'objectif – mais ont aussi révélé des domaines clés à améliorer, tels que le cloisonnement des tâches et la réticence à s'exprimer. Ces informations orientent désormais notre programme de transformation culturelle, en particulier la multiplication des groupes de travail chargés de superviser des thèmes spécifiques afin de nous aider à mieux collaborer, notamment avec d'autres équipes.

De l'écoute à l'action

75. Depuis 2022, les enquêtes annuelles sur l'engagement des collaborateurs ont permis d'obtenir un retour d'information permanent dans toute l'Organisation. En 2024, l'enquête a porté sur la transformation culturelle et a servi de catalyseur d'action. Comme c'est désormais la pratique, une réunion de personnel a été organisée pour communiquer les résultats de manière transparente et entamer des discussions au niveau des équipes. Une retraite de la direction a réuni une centaine de chefs de service pour réfléchir, échanger et planifier.
76. Les résultats ont été concrets et immédiats, à savoir :
- réduction des formalités administratives en **diminuant les approbations inutiles** et en précisant le champ de la prise de décision;
 - introduction de **comptes rendus d'équipe réguliers** et de boucles de rétroaction;
 - recensement et **résolution des obstacles à la culture** (intégration, reconnaissance, dynamique des réunions, par exemple);
 - élaboration de **chartes de comportement** au niveau sectoriel;
 - organisation d'**échanges entre pairs** sur la sécurité psychologique et la responsabilisation;
 - renforcement de certains **comportements d'encadrement**.



COUP DE PROJECTEUR : Les rituels sur le lieu de travail – intégrer la culture par de petits gestes

L'un des résultats clairs de la retraite de la direction de 2024 a été le lancement de **rituels sur le lieu de travail** – de petits gestes propres à l'équipe qui renforcent les valeurs communes et favorisent une culture de la "parole". Ces rituels contribuent à instaurer la confiance, à améliorer le retour d'information et à réduire l'ambiguïté dans le travail quotidien. Il ne s'agit pas de règles, mais d'incitations douces qui façonnent la culture en partant de la base.

"En tant que membre du personnel, je contribuerai à créer un lieu de travail inspirant avec un objectif clair en instaurant des routines qui encouragent une culture de la parole".

– Plan d'action de la retraite de la direction de l'OMPI 2024

En voici quelques exemples :

- Débuter les réunions par un bilan ou une réflexion.
- Demander un retour d'information rapide sur les résultats escomptés.
- Préciser les attentes en matière de désaccord et de silence.
- Mettre en évidence les témoignages de rituels positifs dans les communications internes.

Les équipes sont encouragées à adopter ou à créer leurs propres rituels. Les rituels ont été lancés lors de la réunion du personnel de décembre 2024 et leur suivi sera assuré à travers les bulletins d'information, les communautés de pratique et les enquêtes Glint.

Communication interne – Bien faire passer le message

77. En 2024, la communication interne est devenue un moteur essentiel de la cohérence culturelle à l'OMPI. Plutôt que de considérer ces communications comme des transactions, elles ont été repensées comme un outil permettant d'instaurer la confiance, la clarté et le lien – en veillant à ce que les communications de l'OMPI reflètent ses valeurs et l'information qui émane d'elle.

78. Les principales améliorations ont notamment consisté à :

- **Adopter un nouveau ton** : la communication est devenue plus claire, plus authentique et plus humaine.
- **Adopter une approche coordonnée de la planification éditoriale** entre le DGRH et la Division de l'information et des médias afin d'assurer la cohérence des messages diffusés sur l'ensemble des canaux.
- **Privilégier les formats narratifs**, rendant les messages internes plus parlants et accessibles à des publics divers.
- **S'investir plus activement en faveur de la régularité et de la transparence**, contribuant ainsi à réduire les lacunes en matière d'information et l'incertitude.
- **Mieux soutenir les chefs de secteurs**, afin qu'ils puissent adapter les messages de façon à refléter les réalités et les besoins de leurs équipes.

79. Organisées tous les mois et structurées de manière à favoriser la participation du personnel, les réunions de personnel sont devenues des outils d'apprentissage partagé. Les réunions organisées à l'intention de l'ensemble du personnel au sujet du plan de travail ont également évolué, passant de présentations faites depuis la tribune à des formats davantage axés sur le dialogue, accueillant les points de vue opérationnels et stratégiques. L'OMPI a également lancé des communautés de pratique afin d'encourager la collaboration entre les équipes. Ces groupes thématiques informels, étayés par le canal Teams et une nouvelle page Web interne, aident le personnel à partager des idées et à généraliser les comportements positifs à l'échelle de l'Organisation.



COUP DE PROJECTEUR : WIPO Insider – la voix de la culture pour le personnel

WIPO Insider a beaucoup évolué en 2024. Lancé à l'origine pendant la pandémie de Covid-19, il est devenu un espace dynamique de narration interne, de connexion et d'engagement culturel.

Désormais publié régulièrement, WIPO Insider reflète autant les mises à jour officielles que la culture informelle – des annonces sur la formation à l'encadrement et les nouveaux outils d'IA aux récits concernant des projets intersectoriels, en passant par les cérémonies de remise de récompenses, les playlists et les rappels concernant la mobilité. Il salue les réalisations du personnel.

Son ton est informel et drôle, tout en restant informatif. Il donne de la visibilité aux initiatives menées à l'échelle de l'OMPI (telles que Game Shifter, Mobility Connect et le programme de récompenses et de reconnaissance), tout en relatant les expériences des collaborateurs en leur donnant la parole.

Connexion et appartenance au quotidien

80. En 2024, l'OMPI a continué de remodeler son engagement en faveur d'un lieu de travail respectueux, non pas comme une liste de règles à respecter, mais comme une vision stratégique à travers laquelle notre culture professionnelle évolue.
81. Notre transformation culturelle implique des changements de comportement de la part de l'ensemble du personnel. Une culture de collaboration se bâtit en prenant des mesures cohérentes au quotidien. Elle est également renforcée par nos valeurs fondamentales et nos compétences institutionnelles, qui guident clairement nos activités journalières et définissent qui nous sommes et comment nous travaillons.
82. Par exemple, en intégrant des activités de sensibilisation à notre politique de tolérance zéro à l'égard de tout type de harcèlement, nous avons systématiquement incorporé dans les procédures clés des initiatives visant à promouvoir un environnement de travail harmonieux et empreint de respect. Cela concerne notamment une politique de haut niveau ainsi que le programme d'initiation des nouveaux arrivants, la procédure d'évaluation des performances et le questionnaire de fin de service.
83. Au fond, l'objectif est simple : lorsque le personnel se sent vu, entendu et soutenu, l'innovation prospère. Un personnel connecté et enclin à collaborer est capable de s'adapter, de réagir et de diriger avec détermination. Telle est la culture que l'OMPI entend forger.

Gros plan sur la neurodiversité

84. Un exemple notable en 2024 a été l'accent mis par l'OMPI sur la sensibilisation à la neurodiversité – reconnaître et valoriser les différents styles cognitifs, les préférences en matière d'apprentissage et les méthodes de travail. Deux sessions volontaires d'apprentissage ont touché plus de 20% des effectifs de l'OMPI à travers le monde, renforçant l'empathie, la collaboration et la souplesse au travail.
85. D'autres activités sont prévues pour 2025. Le programme d'amélioration de l'encadrement comprend des orientations en vue de créer des environnements psychologiquement sûrs, où les différents points de vue sont les bienvenus et où chacun peut apprendre de ses erreurs sans crainte.

Faciliter le changement

86. Conformément à la stratégie de l'OMPI en matière de handicap, nous renforçons l'engagement en matière d'encadrement, l'accessibilité, les aménagements raisonnables et le développement des capacités. Par exemple, l'utilisation proactive d'aménagements raisonnables adaptés a facilité la mise en œuvre de notre cadre de retour au travail, garantissant la réintégration rapide et réussie des membres du personnel ayant connu un congé de maladie prolongé.



CHAPITRE 5 : Les ressources humaines en tant que fonction stratégique

87. En 2024, le Département de la gestion des ressources humaines de l'OMPI (DGRH) a progressé dans sa transformation en un partenaire stratégique réactif et axé sur les données. Il joue désormais un rôle central en favorisant le changement dans l'ensemble de l'Organisation, sur les plans structurel, culturel et opérationnel. Cette évolution est fondée sur la stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines pour la période 2022-2026 et mise en œuvre par un modèle structurel reposant sur trois piliers interdépendants :
- la prestation de services;
 - l'appui stratégique aux talents;
 - l'analyse des systèmes et de l'effectif.
88. Ce modèle a permis au DGRH de professionnaliser les services, de réduire la fragmentation et de fournir un appui plus cohérent et adapté à chaque secteur au sein de l'Organisation.

Un guichet unique pour les ressources humaines (One HR) – Simplifier l'accès et la reddition de comptes

89. **Le passage à un nouveau modèle de prestation de services en matière de ressources humaines a profondément modifié la manière dont les services sont structurés et accessibles dans l'ensemble de l'Organisation.** Les ressources humaines fonctionnent désormais sur la base de trois piliers interdépendants, chacun prenant en charge un domaine distinct :
- La **prestation de services** s'inscrit désormais dans le cadre d'un modèle restructuré de services opérationnels relatifs aux ressources humaines, conçu autour des besoins de deux principaux groupes de clients : les clients "institutionnels" (responsables et autres partenaires administratifs) et les autres clients (fonctionnaires, boursiers, stagiaires et retraités). Les prestations offertes aux clients institutionnels vont du recrutement à la gestion des contrats et à la mobilité, en étroite coordination avec les partenaires talents. Pour les autres clients, l'accent est mis sur un soutien réactif, une appropriation plus claire des procédures RH et une meilleure gestion des risques. L'objectif est d'offrir des points d'accès uniques et adaptés à chaque groupe de clients, améliorant ainsi l'expérience de l'utilisateur et la reddition de comptes.
 - **L'appui stratégique aux talents** comprend la planification des effectifs, la gestion intégrée des talents axée sur les compétences, la mobilité et les services consultatifs stratégiques fournis par l'intermédiaire des partenaires stratégiques en matière de compétences.
 - **L'analyse des systèmes et de l'effectif** fournit des outils de planification, des tableaux de bord et des données favorisant un processus décisionnel fondé sur des données factuelles.
90. Pour accompagner cette évolution, le DGRH a également :
- avancé dans la création d'un "guichet unique", en regroupant les formulaires, les ressources et les demandes de services en matière de ressources humaines sur une seule plateforme numérique;
 - mis en place de tableaux de bord en libre-service pour améliorer l'accès aux données et la transparence;
 - simplifié les processus clés tels que les déclarations de charges de famille, les mises à jour des bénéficiaires et les tâches liées au recrutement.

91. Ces modifications visent à :

- améliorer l'accès aux services en matière de ressources humaines;
- réduire l'échange de messages électroniques et les goulets d'étranglement en matière d'approbation;
- donner plus de temps au personnel des ressources humaines pour se concentrer sur les orientations stratégiques et la planification des effectifs.

La simplification des processus en action

92. S'il y a beaucoup d'exceptions, il faut peut-être changer les règles. Ce principe simple résume l'esprit de la réforme des ressources humaines menée en 2024. Il ne s'agissait pas d'appliquer des règles pour le plaisir, mais de redéfinir les systèmes pour mieux atteindre les objectifs stratégiques. Cela impliquait de repenser les processus obsolètes, d'éliminer les redondances et d'aligner les activités en matière de ressources humaines sur les besoins d'une organisation moderne et réactive.

93. Les principales modifications ont été les suivantes :

- **rationalisation de l'approbation des mémos**, en particulier les vérifications effectuées à plusieurs niveaux qui entraînaient des retards inutiles;
- **consolidation des recrutements pour le Fonds fiduciaire et l'Office des brevets du Japon** au sein d'une filière harmonisée, améliorant ainsi la rapidité et la cohérence;
- **automatisation** des déclarations de charges de famille et des mises à jour des bénéficiaires, permettant aux fonctionnaires des ressources humaines de se consacrer à des tâches de conseil;
- pose des bases du déploiement du système **ERP 2025 fondé sur Oracle**, qui numérise les congés, les documents relatifs aux résultats et les demandes de remboursement de frais de voyage.



COUP DE PROJECTEUR : Le retour au travail – une approche centrée sur l'humain

L'OMPI a renforcé son **cadre de retour au travail** afin d'aider les collègues qui reviennent après un congé de maladie prolongé. En 2023-2024, plus d'une dizaine de fonctionnaires ont été réintégrés grâce à une étroite coordination entre les ressources humaines, le Service médical, le conseiller du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques.

Le cadre met l'accent sur :

- **des plans de retour individualisés et des arrangements raisonnables;**
- **la supervision des chefs de service et l'exposé des cas;**
- **la sécurité psychologique et la confidentialité.**

Ce travail s'inscrit dans la perspective plus large de la **politique en matière de sécurité et de santé au travail** visant à garantir le bien-être durable du personnel tout au long du cycle de vie de l'employé.



Annexe

État d'avancement du Plan d'action pour la diversité géographique

1. Un effectif représentatif au niveau mondial est une source de force pour l'OMPI et lui permet également de mieux faire le lien avec ses États membres. Par ailleurs, la principale valeur ajoutée de l'OMPI réside dans ses compétences et ses connaissances techniques approfondies, qui seront nécessaires pour lui permettre de s'acquitter efficacement de son mandat, à savoir aider les États membres à utiliser la propriété intellectuelle pour croître, se développer et prospérer.
2. La participation accrue des régions sous-représentées et des pays non représentés à tous les niveaux de personnel, comme le prévoit le Plan d'action pour la diversité géographique, exige des efforts soutenus : des partenariats plus solides avec les États membres, une meilleure visibilité des carrières dans le domaine de la propriété intellectuelle dans toutes les régions et des systèmes qui favorisent le recrutement sur une large base géographique tout en respectant les normes les plus élevées en matière de mérite, de professionnalisme et d'efficacité. Elle nécessite également de disposer de données claires, de mettre en œuvre des activités volontaires de sensibilisation et d'investir dans la création de filières de talents dans le domaine de la propriété intellectuelle, tant au sein de l'OMPI que dans les contextes nationaux.
3. Les consultations avec les États membres ont confirmé que de nombreux offices nationaux de propriété intellectuelle sont confrontés à des défis connexes : une faible sensibilisation aux carrières dans le domaine de la propriété intellectuelle, des réserves de talents restreintes et une forte concurrence du secteur privé. Ces problèmes reflètent ceux auxquels se heurte l'OMPI et renforcent l'importance de déployer des efforts conjoints pour constituer des viviers de talents durables. Les progrès en matière de diversité géographique doivent aller de pair avec des efforts plus vastes visant à élargir l'accès à l'enseignement de la propriété intellectuelle, à sensibiliser aux possibilités internationales et à aider les États membres à cultiver leurs propres écosystèmes de talents.
4. À l'appui de ces efforts, le Plan d'action pour la diversité géographique a été adopté par le Comité de coordination à sa quatre-vingt-deuxième session en 2023. Il fournit une approche structurée en matière de sensibilisation inclusive, d'engagement stratégique et de planification fondée sur les données. Plutôt que de s'attacher aux résultats du recrutement à court terme, le Plan d'action pour la diversité géographique aide les États membres à renforcer leurs capacités nationales tout en aidant l'OMPI à aligner plus étroitement ses effectifs sur sa clientèle mondiale.
5. La présente annexe répond à la demande formulée par le Comité de coordination à sa quatre-vingt-troisième session, qui a invité le Secrétariat à consulter les groupes régionaux et à présenter un rapport à la quatre-vingt-quatrième session. Elle résume les progrès réalisés de juillet 2024 à mai 2025 dans le cadre des trois piliers de mise en œuvre du Plan d'action pour la diversité géographique, expose les principales conclusions de ces consultations et présente les principaux indicateurs d'exécution qui guideront le suivi continu et l'établissement de rapports :

1. Promouvoir les partenariats avec les États membres

- **Six sessions interactives** ont été organisées avec les coordonnateurs de groupe et les représentants des États membres, notamment des ateliers de réflexion, des séances d'information, des consultations de groupe et une présentation du réseau de coordonnateurs et des principaux indicateurs d'exécution proposés.
- Le DGRH a participé à **trois réunions régionales** : formation initiale à l'intention des coordonnateurs régionaux en Amérique latine, formation initiale à l'intention des coordonnateurs régionaux en Asie et en Afrique, et réunion des chefs régionaux d'offices de la propriété intellectuelle en Amérique latine et dans les Caraïbes.

- **Dix-huit consultations bilatérales** ont été organisées avec les États membres afin de discuter des défis nationaux en matière de viviers de talents et d'échanger des données sur les effectifs et le recrutement.
- **Trente demandes formelles de données** ont été traitées, fournissant aux États membres des statistiques sur la répartition des effectifs, les tendances et la progression du recrutement sur trois ans.

2. Intégrer la diversité géographique au sein de l'OMPI

- L'exercice de **planification stratégique de l'effectif** dans le cadre de l'établissement du programme et budget a permis de recenser les compétences futures qui peuvent servir de base à la constitution de viviers de talents dans le pays.
- Tenue de **discussions stratégiques** sur la planification des talents avec la haute direction, reliant le Plan d'action pour la diversité géographique au processus de planification stratégique des ressources humaines et financières.
- **Amélioration des pratiques en matière de recrutement**, notamment en intégrant des séances d'information pour les comités de sélection.
- **Création de tableaux de bord internes pour les ressources humaines** afin d'offrir une visibilité sur les données relatives à la représentation géographique et à la parité hommes-femmes aux fins de leur utilisation dans la planification, la sélection et la mise en valeur des effectifs.
- **Encouragement des membres du personnel de l'OMPI à promouvoir la sensibilisation** et à agir en tant qu'ambassadeurs informels lors de leurs déplacements ou de leurs interactions avec les parties prenantes dans le domaine.

3. Accélérer le renforcement des capacités des parties prenantes

- **Projet pilote sur les carrières dans la propriété intellectuelle** lancé avec le Botswana, l'Estonie et le Paraguay. Ces trois pays ont élaboré des plans d'action nationaux fondés sur la méthodologie de l'OMPI. La mise en œuvre est en cours et devrait s'achever à la fin de 2025 ou au début de 2026. L'objectif est de proposer une méthode applicable aux États membres intéressés.
- Renforcement de la **collaboration avec l'Académie de l'OMPI** afin de mieux faire connaître les cours disponibles et d'envisager ensemble de nouveaux partenariats en matière de formation.
- Lancement de la **version remaniée du portail de l'emploi de l'OMPI** visant à améliorer l'expérience des candidats, préciser les parcours professionnels et les conditions d'admission, et renforcer les atouts de l'OMPI en tant qu'employeur.

Principales conclusions des consultations relatives au Plan d'action pour la diversité géographique

6. Les consultations ont révélé que 72% des offices nationaux de propriété intellectuelle peinent à attirer des talents en raison du manque de sensibilisation du public aux carrières dans le domaine de la propriété intellectuelle et de la concurrence du secteur privé. Les États membres se sont dits prêts à mener des activités de sensibilisation et ont demandé à l'OMPI de leur fournir des orientations et des supports techniques. L'atelier de réflexion organisé en février 2025 a permis d'élaborer des schémas pratiques pour la sensibilisation au niveau national, notamment des salons de l'emploi, une communication ciblée et un soutien aux programmes d'études. Les États membres se félicitent également du cadre proposé par l'OMPI concernant les principaux indicateurs d'exécution, qui constitue un instrument pour instaurer une responsabilité partagée.

Réseau de coordonnateurs pour la recherche de talents dans le domaine de la propriété intellectuelle

7. Afin de renforcer la continuité et la collaboration, l'OMPI relance un réseau de coordonnateurs tirant les enseignements de l'initiative de 2016 et prenant appui sur les résultats de l'enquête de 2022. Les États membres seront invités à désigner au moins trois coordonnateurs : un basé à Genève et au moins deux au niveau national (par exemple, office de la propriété intellectuelle, ministère, université).

8. Cette approche fondée sur le travail d'équipe est conçue pour assurer la résilience face à la rotation du personnel et pour encourager l'engagement intersectoriel, comme cela a été expérimenté avec succès lors du projet pilote sur les carrières dans la propriété intellectuelle.

Suivi des progrès du Plan d'action pour la diversité géographique à l'aide des principaux indicateurs d'exécution

9. Afin d'évaluer la mise en œuvre et de favoriser la transparence, l'OMPI a élaboré un cadre d'indicateurs clés d'exécution alignés sur les trois piliers du Plan d'action pour la diversité géographique. L'OMPI rendra compte de ces indicateurs dans le cadre de consultations futures et des mécanismes d'établissement de rapports annuels afin de suivre les progrès accomplis en collaboration avec les États membres.

Pilier relatif au Plan d'action pour la diversité géographique	Point à traiter	Principal indicateur d'exécution
Promouvoir les partenariats avec les États membres	Combien d'États membres mènent-ils des activités de recherche de talents et de quelle manière structurée l'OMPI soutient-elle ces activités?	Nombre d'États membres menant des activités de sensibilisation
Intégrer la diversité géographique au sein de l'OMPI	Comment la diversité géographique est-elle intégrée dans la planification des effectifs et les pratiques en matière de ressources humaines?	i) Recensement des principales compétences et des filières de talents divers ii) Nombre d'activités de sensibilisation menées par le personnel de l'OMPI
Accélérer le renforcement des capacités des parties prenantes	Comment les États membres mettent-ils en œuvre la méthodologie de l'OMPI en matière de renforcement des capacités?	Nombre de pays expérimentant au moins une phase de l'approche de l'OMPI

10. Au cours de l'année considérée, l'OMPI est passée de la planification à la mise en œuvre structurée du Plan d'action pour la diversité géographique. Le lancement de projets pilotes, l'élargissement des consultations avec les parties prenantes, l'établissement du réseau de coordonnateurs et l'élaboration d'un cadre de suivi sont autant d'éléments qui marquent une nouvelle phase dans la mise en œuvre du Plan d'action pour la diversité géographique.

[Fin de l'annexe et du document]