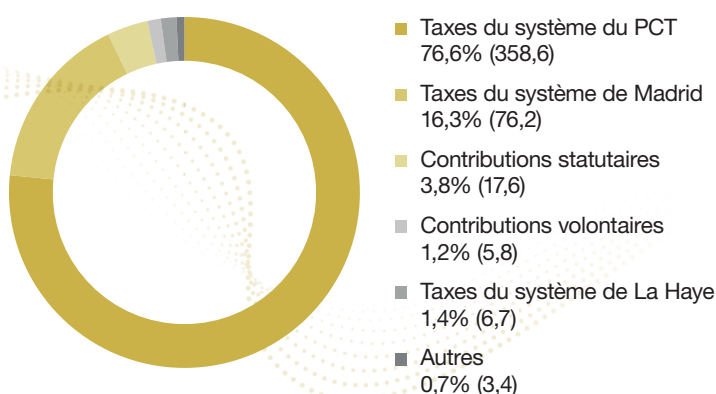


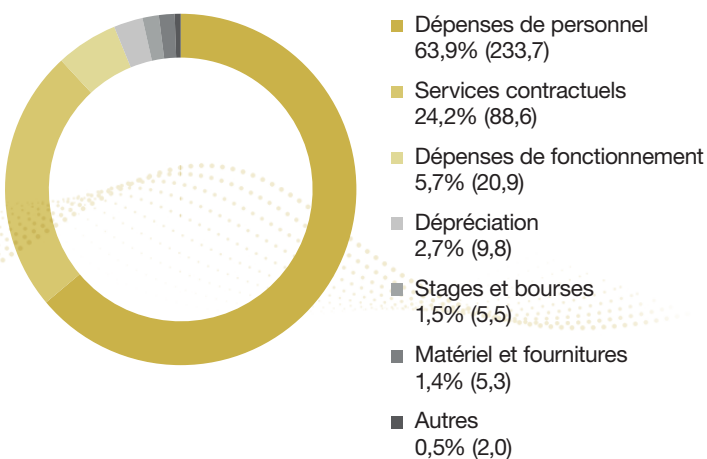
Responsabilisation de notre personnel et gestion de nos ressources

Face à la situation imprévue et inédite de la crise sanitaire mondiale, l'année écoulée a été difficile pour l'Organisation et l'ensemble de son personnel. Tout au long de cette période, l'OMPI a guidé son personnel dans la gestion de la crise, le travail à distance, la gestion des risques, le redéploiement des effectifs, la sécurité et le bien-être, en remettant "l'humain" au cœur des ressources humaines. Si les effets sur notre façon de travailler ont été spectaculaires, l'impact mesurable sur la performance financière a été plus limité, mais la situation financière de l'Organisation demeure saine et stable.

Composition des recettes de 2020



Composition des dépenses de 2020



Note: Les chiffres sont exprimés en millions de francs suisses.
Source: OMPI, 2021.

Une gestion saine et prudente des finances et des performances

En leur qualité de gardiens de la plateforme opérationnelle de l'OMPI, les services d'appui administratif ont pour objectif général d'assurer la mise en place des bases nécessaires à la production de résultats² dans l'ensemble de l'Organisation, de manière hautement numérisée et sécurisée.

La situation favorable observée à la fin de 2020 résulte de la demande continue de services payants de l'Organisation, qui représentent 94% du total des recettes, ainsi que de l'approche prudente adoptée en matière de budgétisation et de gestion financière. Puisque l'Organisation tire ses revenus de services fondés sur le marché, elle est directement exposée à la santé de l'économie mondiale et puisque les incertitudes continuent d'assombrir les perspectives économiques mondiales, la poursuite de notre approche prudente et circonspecte actuelle est justifiée.

Le résultat financier pour l'exercice 2020 est un excédent de 135,9 millions de francs suisses. Les recettes pour 2020 se sont élevées à 468,3 millions de francs suisses, soit une augmentation de 11,2 millions de francs suisses ou de 2,5% par rapport à 2019. Les dépenses ont été de 365,8 millions de francs suisses, soit une augmentation de 35,6 millions de francs suisses par rapport à 2019. Des gains sur les investissements de 33,4 millions de francs suisses ont été enregistrés.

La génération de solides excédents est importante pour la santé financière de l'Organisation. Après la clôture d'un exercice comptable, tout excédent enregistré passe dans les réserves de l'Organisation. Les excédents de ces dernières années, sous forme de réserves, ont été utilisés à plusieurs fins. Ils ont été en premier lieu utilisés pour des projets d'équipement approuvés par les États membres conformément au plan-cadre d'équipement. Ces projets d'équipement couvrent principalement des investissements dans des systèmes informatiques visant à assurer le maintien de la compétitivité des systèmes mondiaux de propriété intellectuelle et à améliorer la prestation des services de l'Organisation dans son ensemble; l'entretien des bâtiments et du site; ainsi que la sûreté et la sécurité. Deuxièmement, les excédents ont contribué à accroître le niveau de liquidité des réserves ou des actifs nets de l'Organisation, sur lesquels il faudrait compter en cas de fort ralentissement de l'économie mondiale. Troisièmement, les excédents ont permis à l'Organisation de financer des obligations à long terme telles que l'assurance maladie après la cessation de service.

L'actif net de l'Organisation est passé de 364,2 millions de francs suisses en 2019 à 387,1 millions de francs suisses au 31 décembre 2020. L'actif net a presque doublé depuis 2010.

Au cours de l'année écoulée, malgré les complexités et les incertitudes économiques, les services d'appui administratif ont soutenu avec succès la mise en œuvre du programme de travail de l'Organisation. Un montant de 2,3 millions de francs suisses a été consacré à la numérisation, facilitant un passage en douceur au travail à domicile, de sorte que le personnel a atteint 90% de sa productivité dans les trois semaines qui ont suivi le confinement. Les coûts liés aux voyages ont été réduits de plus de 12 millions de francs suisses par rapport à 2019, tandis que des économies de 4,9 millions de francs suisses ont été réalisées grâce à des négociations en matière d'achats et des gains d'efficacité, 69% des dépenses d'achat portant sur des accords à long terme et 18% sur la coopération avec les Nations Unies. Des investissements de 117 millions de francs suisses ont été réalisés en 2020. Les placements de trésorerie principale et de trésorerie stratégique ont enregistré des rendements positifs et les



² Sauf indication contraire, les données citées dans la présente section se rapportent à 2020.

actifs de trésorerie d'exploitation ont été protégés de l'impact des taux d'intérêt négatifs. En outre, une planification active de la trésorerie a permis à l'Organisation d'investir 117 millions de francs suisses supplémentaires en 2020.

Modernisation de l'environnement opérationnel

Afin de soutenir le passage à un environnement opérationnel et à des services modernes, numérisés, sécurisés et durables, l'OMPI a mis en place un nouveau cadre stratégique et a entamé une restructuration interne.

Réforme du cadre stratégique et de la structure interne de l'OMPI

Dans le cadre du recentrage des priorités de l'Organisation et du renforcement de l'approche de la gestion axée sur les résultats, un cadre stratégique plus simple et rationalisé a été établi. Élaborés de concert avec un processus remanié de budgétisation pour l'exercice biennal 2022-2023, les principes clés du cadre comprenaient :

- la définition des quatre piliers stratégiques qui sous-tendent la vision et la mission de l'Organisation, reliés entre eux et soutenus de manière dynamique par la fondation (représentée par la maison de la stratégie);
- le remplacement des 31 programmes par une vision plus simple de huit secteurs, destinée à améliorer la transparence et la responsabilité;
- la déclinaison des piliers stratégiques et de la fondation en 16 résultats escomptés (contre 38 pour l'exercice biennal 2020-2021);
- la rationalisation des critères de réussite en 76 indicateurs clés de performances (contre 240 pour l'exercice biennal 2020-2021); et
- l'amélioration de l'approche de l'Organisation en matière de risques avec une définition affinée de 23 risques au niveau de l'Organisation et des secteurs (contre 53 risques au niveau des programmes en 2020-2021).

Les premiers changements apportés à la structure interne et la nomination des huit chefs de secteur sont entrés en vigueur à compter du 1^{er} mars 2021, tandis que le Comité du programme et du budget a pris note du Plan stratégique à moyen terme 2022-2026 à sa trente-deuxième session en juillet 2021.

Transformation numérique

L'exploitation des possibilités offertes par la "nouvelle normalité" a permis d'accélérer la transformation numérique de l'OMPI. Les étapes de cette évolution numérique contribuent à rendre l'environnement de travail du Secrétariat plus efficace et plus rationnel.

Nous avons mis en place des outils et des plateformes axés sur la clientèle, au service des clients internes et externes, notamment le lancement du projet de gestion des performances de l'Organisation (EPM) de deuxième génération, qui renforce un écosystème robuste et sécurisé d'applications professionnelles qui sous-tendent les opérations de l'OMPI.

Les processus existants ont été rationalisés grâce à l'automatisation de la facturation, à l'appariement tripartite, à un nouveau système de gestion de la trésorerie en nuage et au déploiement d'un outil d'externalisation électronique (e-sourcing), ce qui a contribué à réduire la charge de travail liée aux transactions et à permettre au personnel de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.





Dans le cadre du passage à un fonctionnement “sans papier” dans l’ensemble de l’Organisation, nous avons commencé à recourir aux notifications électroniques pour les services mondiaux de propriété intellectuelle, ce qui a permis de réduire les besoins d’impression et les coûts d’envoi. Les frais d’affranchissement du PCT et du système de Madrid ont été réduits de 73% et 55% respectivement dans le programme et budget pour l’exercice biennal 2022-2023 par rapport à 2020-2021.

Le déploiement de projets de gestion des contenus de l’Organisation a contribué à améliorer les processus de gestion des connaissances et des dossiers ainsi qu’à un partage d’informations plus inclusif et transparent, favorisant une collaboration intersectorielle. De nouveaux processus de correspondance numérique ont été mis en œuvre pour remplacer les dossiers physiques et accélérer le processus d’approbation des mémorandums internes et la gestion de la correspondance officielle, au moyen de signatures électroniques pour certains documents externes. La migration de la messagerie électronique vers les services d’hébergement en nuage et l’introduction d’Office 365 ont été mises en œuvre avec succès.

Section des conférences et services linguistiques

Les services linguistiques de l’OMPI ont continué de traduire en acte la détermination de l’Organisation à soutenir ses États membres et son personnel, multilingues et diversifiés. Une politique linguistique révisée a été élaborée et proposée aux États membres, axée sur une approche stratégique fondée sur l’impact afin de tirer parti des possibilités offertes par les technologies modernes de traduction.

Conformément à sa stratégie de qualité à la source visant à garantir l’efficacité des services linguistiques et la qualité linguistique, les améliorations apportées au flux de gestion des traductions ont renforcé la collaboration et la souplesse des services de traduction, ce qui a permis de traduire 15,59 millions de mots.

La Section des conférences de l’OMPI est passée d’un modèle de conférence physique à un modèle de conférence entièrement virtuel/hybride, en mettant en œuvre avec succès tous les outils, toutes les procédures, la logistique, la sécurité et les autres services d’appui nécessaires. Cela a permis la reprise sans heurts du calendrier intensif des réunions à partir du second semestre de 2020, notamment les réunions couronnées de succès du Comité du programme et budget (PBC) et des assemblées sous forme hybride, les participants se déclarant satisfaits à 92%. L’accompagnement de plus de 6000 délégués dans le cadre de ce changement s’est vu accorder une priorité élevée afin de faciliter leur participation active à distance depuis toutes les régions géographiques, notamment grâce à plus de 1300 journées d’interprétation.

Sûreté et sécurité

L’OMPI a continué d’exécuter son mandat de façon sûre et sécurisée pendant la pandémie, tant en termes de sécurité physique que de cybersécurité, sans aucun incident majeur.

Une stratégie en matière de sécurité de l’information de la prochaine génération a été élaborée. Cette stratégie repose sur les moyens existants, anticipe les risques liés à la cybersécurité et permet de détecter et de réagir rapidement aux incidents informatiques, et de mieux préparer l’Organisation afin qu’elle se remette rapidement des crises, et de réduire les effets sur les opérations de l’OMPI.

Adaptation à la pandémie et nouvelle culture interne

Le personnel de l'OMPI a réagi avec agilité et résilience à cette période de changement inédit lorsque nous sommes passés au travail à distance, accélérant ainsi les progrès vers l'objectif de la nouvelle Administration d'une culture interne dynamique qui permette au personnel de travailler de manière efficace, collaborative et innovante.

Gestion des ressources humaines

Dès le début de la pandémie, l'OMPI a adapté et rationalisé nombre de ses processus afin de garantir la prestation continue des services au personnel et aux États membres. En ce qui concerne nos effectifs, nous avons temporairement mis en œuvre des mesures et des dérogations à un certain nombre de politiques et de procédures afin de faciliter la gestion en mode crise. Une série de nouveaux outils, processus et procédures numériques de gestion des ressources humaines ont été mis à la disposition du personnel, notamment des tableaux de bord relatifs aux congés et aux aménagements du temps de travail, ainsi que diverses options de formation à distance. Les offres de formation ont dû être progressivement adaptées à l'environnement exclusivement virtuel, en tenant compte des durées d'attention plus courtes grâce à des contenus ciblés et des sessions moins longues.

En réponse aux effets de la pandémie sur les aspects psychologiques et la santé mentale du personnel, et en particulier durant les périodes obligatoires de télétravail et d'isolement social, l'Unité médicale a assuré un suivi des questions sanitaires et la conseillère du personnel a dispensé des services de soutien psychosocial aux personnes. Des formations ont également été proposées à l'ensemble du personnel, par l'intermédiaire de pages Intranet dédiées et de supports thématiques sur le bien-être psychosocial.

Nous restons déterminés à recruter un personnel diversifié et qualifié répondant aux normes les plus élevées en matière de compétences, d'efficacité et d'intégrité, grâce à des programmes et des initiatives de sensibilisation au recrutement renforcés en partenariat avec les États membres.

Changement de culture

La crise sanitaire mondiale a mis en évidence la nécessité pour le personnel de l'OMPI de faire preuve de capacités d'adaptation et de résilience, ainsi que l'importance des personnes dans la nouvelle normalité. Pour la nouvelle Administration, ce changement de culture de l'OMPI constitue une priorité essentielle. Dans le cadre des travaux préparatoires que l'Organisation doit mener alors que nous opérons ce changement fondamental de culture, une enquête sur la mobilisation du personnel sera menée au cours du dernier trimestre de 2021 et sera réalisée tous les deux ans. Le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) se concentrera sur un nouveau cadre de formation, qui comprendra des liens avec l'évolution de carrière et la mobilité interne. En outre, nous introduirons des initiatives de diversité et d'inclusion afin de créer un environnement qui favorise la confiance et l'engagement.



Organisation Mondiale
de la Propriété Intellectuelle
34, chemin des Colombettes
Case postale 18
CH-1211 Genève 20
Suisse

Tél.: +41 22 338 91 11
Tlcp.: +41 22 733 54 28

Les coordonnées des bureaux
extérieurs de l'OMPI sont
disponibles à l'adresse
www.wipo.int/about-wipo/fr/offices

© OMPI, 2021



Attribution 4.0 International
(CC BY 4.0)

La licence CC ne s'applique pas au
contenu de la présente publication qui
n'appartient pas à l'OMPI.

Couverture: © Getty Images

Publication de l'OMPI N° 1050F/2021
ISBN 978-92-805-3313-2