

**CA/105/20**

Orig. : en

Munich, le 27.11.2020

OBJET : Programme de travail annuel 2021

SOU MIS PAR : Le Président de l'Office européen des brevets

DESTINATAIRES : Le Conseil d'administration (pour avis)

---

### RÉSUMÉ

Le présent programme de travail annuel donne une orientation et un cap au travail que l'OEB compte entreprendre en 2021 pour progresser dans la réalisation des objectifs stratégiques. Il décrit les principales initiatives et activités prévues dans le cadre des cinq objectifs du Plan stratégique 2023 et s'appuie sur le travail effectué en 2020 pour relever les défis posés.

Publication recommandée : oui.

---

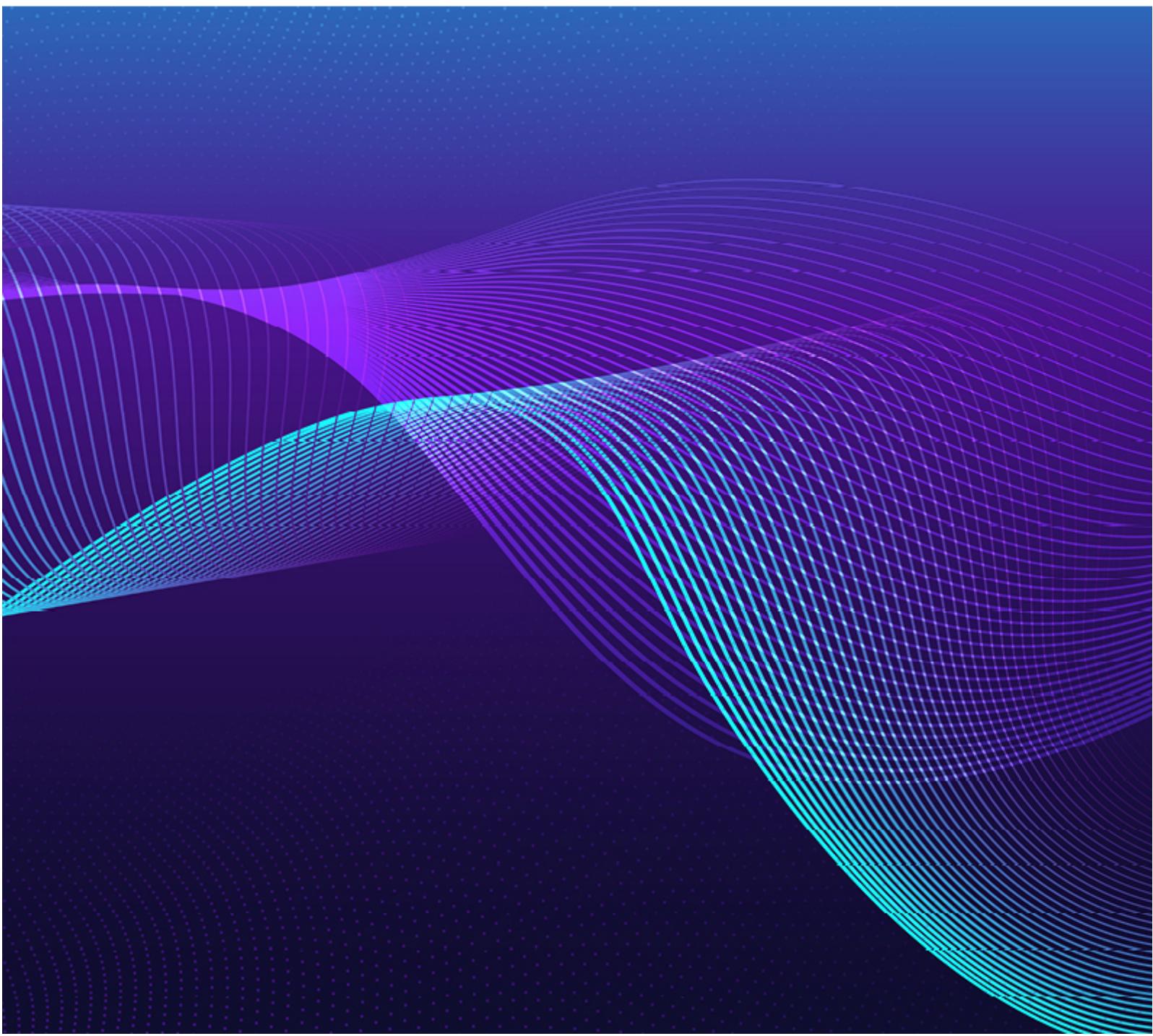
Le présent document a été distribué uniquement sous forme électronique.

---



Europäisches  
Patentamt  
European  
Patent Office  
Office européen  
des brevets

# Programme de travail annuel **2021**



## **Table des matières**

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Exécution en 2021 du Plan stratégique 2023</b>	<b>5</b>
<b>Objectif 1 – Créer une organisation engagée, compétente et collaborative</b>	<b>5</b>
<b>Objectif 2 – Simplifier et moderniser les systèmes informatiques de l'OEB</b>	<b>15</b>
<b>Objectif 3 – Fournir des produits et des services de haute qualité, avec efficacité</b>	<b>23</b>
<b>Objectif 4 – Construire un réseau et un système de brevet européen ayant un retentissement mondial</b>	<b>30</b>
<b>Objectif 5 – Consolider la pérennité</b>	<b>37</b>
<b>Annexes</b>	<b>45</b>
1. Enseignements tirés de la première année du Plan stratégique 2023	45
2. Pipelines de déploiement	46
3. Chiffres des dépôts et des délivrances à l'OEB	47
4. Charte de service	48
5. Balanced Scorecard	50
6. Planification des effectifs	53
7. Ressources financières	56
8. Structure opérationnelle	57

## Introduction

Le deuxième Programme de travail annuel de l'OEB présente la manière dont l'Office va s'appuyer sur les réalisations de 2020 en stimulant la transformation numérique et en encourageant de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives afin de fournir des produits et des services d'une qualité encore plus élevée.

La pandémie de COVID-19 a radicalement modifié le quotidien du travail à l'OEB. À court terme, elle a nécessité d'introduire des solutions rapides et efficaces pour aider l'Office à s'adapter à une situation en constante évolution. Pour protéger la santé et la sécurité des agents de l'OEB, des mesures ont été prises afin de leur permettre de travailler en restant chez eux.

Dans de nombreux cas, il a fallu par conséquent accélérer considérablement les activités au titre du Plan stratégique 2023, notamment la distribution de laptops à l'ensemble du personnel ainsi que le déploiement d'un flux de travail sans papier pour la recherche. Le pourcentage d'agents de l'OEB travaillant à distance et par voie numérique est ainsi passé d'environ 30 % avant la crise à plus de 80 % en quelques semaines.

Afin d'assurer la continuité des affaires, l'Office a également décidé de réaliser en visioconférence par défaut toutes les procédures orales au stade de l'examen dès le début du mois d'avril. Début mai, un projet pilote a été lancé pour proposer également l'option de la visioconférence aux parties aux procédures d'opposition. Toutefois, malgré d'importantes améliorations techniques, le taux d'acceptation du projet pilote est resté faible, ce qui a entraîné une accumulation de l'arriéré des dossiers d'opposition et a eu une incidence négative sur le respect des délais. Afin de garantir l'accès à la justice, l'Office a décidé de faire de la visioconférence l'option par défaut pour les procédures orales au stade de l'opposition à compter du 4 janvier 2021 et jusqu'à la fin du projet pilote, le 15 septembre 2021.

Avant tout, l'année 2020 a clairement souligné l'importance d'une approche agile de la planification et de l'allocation des ressources dans l'environnement dynamique actuel. L'Office doit être en mesure de réorganiser à brève échéance ses priorités en matière de résultats.

Lors d'un exercice destiné à tirer les enseignements à l'issue de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2023, l'Office a procédé à un examen approfondi des 150 projets définis à ce jour. Pour l'avenir, l'Office se concentre sur la coordination de toutes ses activités afin de définir l'ordre de priorité avec lequel nos objectifs stratégiques seront atteints. C'est dans ce contexte qu'est née la notion de gestion par pipelines de déploiement.

De nouveaux pipelines de déploiement définis autour de la transformation numérique de l'Office aideront celui-ci à mettre en œuvre le Plan stratégique plus efficacement en 2021. Pour l'essentiel, ils offrent des calendriers transparents pour les projets et leurs résultats. Cela aidera l'Office à donner la priorité aux domaines d'action les plus urgents, à garantir une transparence et une harmonisation maximales entre les projets et à réduire autant que possible les chevauchements éventuels.

Face à l'évolution rapide du contexte des affaires, le Programme de travail annuel de l'OEB pour 2021 est également une ébauche susceptible d'évoluer avec le temps. Bien que les objectifs de l'Office restent les mêmes qu'au début de la mise en œuvre par l'Office du Plan stratégique au milieu de l'année 2019, le déclenchement de la COVID-19 a radicalement modifié l'environnement de travail de l'Office.

Dans une perspective de long terme, la pandémie a également souligné la nécessité de réexaminer la mise en œuvre du Plan stratégique 2023 à travers le prisme de la COVID-19. Vu le passage au télétravail à grande échelle, la politique de l'OEB en matière de bâtiments, en particulier, nécessite à l'évidence une révision.

L'Office continue à étudier les répercussions des changements induits par la pandémie et à réfléchir à la forme que pourrait prendre le travail selon cette "nouvelle normalité". En septembre, l'Office a donné au personnel l'occasion d'exprimer son point de vue et ses préférences lors d'une enquête "Façonner la nouvelle normalité" réalisée à l'échelle de l'Office.

Les résultats de cette enquête, joints aux contributions d'autres parties prenantes, alimenteront un document stratégique – *Vers une nouvelle normalité* – qui présentera l'orientation stratégique de l'organisation à la lumière des changements provoqués par la pandémie.

Cette stratégie destinée à passer à la "nouvelle normalité" sera présentée au Conseil d'administration en mars 2021. Dans l'intervalle, cet ambitieux programme de travail indique la manière dont l'Office continuera à progresser en direction de ses objectifs, au fur et à mesure que sa vision d'une "nouvelle normalité" commencera à apparaître plus clairement.

## Exécution en 2021 du Plan stratégique 2023

### Objectif 1 – Créer une organisation engagée, compétente et collaborative

Un personnel qualifié et engagé est un atout clé pour n'importe quelle organisation. Pour attirer et retenir les meilleurs talents, le Programme de travail annuel 2021 couvre toute une gamme de mesures dans plusieurs domaines différents.



#### Attirer les talents

Face à l'épidémie de COVID-19 et aux retombées économiques négatives auxquelles il est possible de s'attendre, l'Office a mis en œuvre une approche prudente de la gestion du personnel et des ressources. Le recrutement externe a été gelé à l'exception des domaines où les efforts de recrutement interne se sont avérés infructueux et où des argumentaires solides peuvent être avancés.

Dans l'intervalle, un accent plus important a été accordé à la **mobilité de l'emploi en interne** pour permettre à certains domaines spécifiques de couvrir leurs besoins en recrutement grâce à une réaffectation équilibrée des talents à l'échelle de tout l'Office : 48 agents ont été recyclés pour devenir des agents des formalités et 136 examinateurs ont commencé à travailler dans un nouveau domaine technique, à l'issue d'appels à manifestation d'intérêt lancés en 2019.

Pour ce qui est de 2021, la mobilité de l'emploi en interne sera renforcée par la mise au point d'outils destinés à identifier et à cartographier les talents internes, à soutenir la redistribution de la charge de travail ainsi qu'à contrôler et à valoriser les affectations de mobilité partielle. En outre, un réexamen des parcours de carrière de l'Office est envisagé, chaque parcours donnant accès à des pistes de mobilité internes et/ou externes et offrant ainsi des occasions de développement à chacune et à chacun.

Malgré l'importance actuellement accordée au recrutement interne, il restera prioritaire de conserver une forte position d'employeur de choix et de garantir le recrutement des talents idoines. C'est un point crucial pour la pérennité de l'Office en tant qu'organisation phare basée sur le savoir.

Dans le climat d'incertitude économique actuel, l'Office peut escompter trouver une vaste pépinière de talents en quête de nouvelles opportunités. C'est pourquoi l'Office profitera de cette période pour **renforcer les viviers de talents**. Une gestion performante des relations avec les candidats sera instaurée afin de garantir que les talents appropriés soient disponibles quand l'Office en aura besoin.

Une importance particulière sera accordée aux **outils numériques pour l'engagement précoce des talents**, tels que la réalité augmentée. Ces outils aideront à tirer parti de la population des candidats passifs et à promouvoir l'OEB dans tous les États membres afin de stimuler la diversité.

Toutefois, les agents de l'OEB sont eux aussi des promoteurs de l'Office. Leurs personnes et leurs récits seront au cœur d'une communication authentique et plus transparente en 2021 qui s'appuiera sur la nouvelle marque d'employeur déposée en 2020, qui met en exergue les avantages de l'OEB en tant qu'employeur et qui assure la promotion des valeurs propres à l'OEB.

Dans le cadre de cette proposition de valeur pour les employés, un réexamen du soutien offert au personnel en matière de garde d'enfants et d'éducation a été effectué, dans le but de proposer des mesures plus harmonisées aux agents et d'appliquer des règles plus claires, plus simples et plus transparentes. La liberté de choix demeure un principe clé de la réforme. Cette dernière accroîtra également l'équité en étendant le soutien à tous les parents, quelle que soit leur nationalité, contribuera à alléger le poids des facteurs externes sur les coûts et accroîtra l'efficacité administrative.

Pour réagir aux effets de la pandémie de COVID-19, l'Office a également adapté l'**accueil de nouvelles recrues** en créant un portail d'intégration virtuel pour l'engagement et la formation dès le premier jour de travail. Les possibilités de l'**accueil virtuel** seront encore développées afin de nouer le contact avec les nouveaux venus avant leur date d'engagement, afin de permettre une intégration plus rapide dans la communauté de l'Office. L'**assouplissement des exigences linguistiques** et le renforcement du soutien à l'apprentissage des langues pour les nouveaux agents seront mis en œuvre afin de mieux aider les recrues venant de tous les États membres.

## **Diversité et inclusion**

En attirant les nouveaux talents, l'OEB a également eu l'occasion de renforcer sa diversité et de souligner son attachement à l'inclusion. En 2020, l'Office a adopté une politique sur le handicap. Des lignes directrices pour les formulations neutres du point de vue du genre ont été publiées. La reconnaissance de la diversité des agents et de leurs besoins a été au cœur des efforts d'inclusion de l'Office, et des ateliers ont été organisés en vue d'encourager l'inclusion face aux défis posés par la crise de la COVID-19. Des campagnes de sensibilisation se poursuivent et les comportements inclusifs seront encore soutenus par un réseau de promoteurs de la diversité et de l'inclusion venant de tous les domaines de l'Office.

Au cours de l'année 2021, un **programme annuel** de diversité et d'inclusion s'appuiera sur plusieurs piliers, notamment des campagnes de sensibilisation, des mesures de développement, des manifestations relatives à la diversité et à l'inclusion dans la propriété intellectuelle et le monde des brevets, des campagnes de communication et des efforts pour que la "nouvelle normalité" tienne compte de la diversité des situations du personnel. La promotion des dix comportements inclusifs de l'OEB, lancée en juillet 2020, se poursuivra en 2021. Une campagne contre le sexisme sera lancée. Une formation ciblée pour les réseaux internes de l'OEB sera instaurée et axée sur les questions LGBTQ et les personnes présentant un handicap. Le réseau des promoteurs de la diversité et de l'inclusion sera étendu. En outre, l'OEB renforcera sa présence générale dans le monde de la PI ainsi que son image par le biais de la plateforme communautaire "Women in IP".

## Développer les talents

En 2020, des fondements solides ont été jetés pour une approche structurée de la **planification de la main d'œuvre** ; tous les domaines ont été invités à élaborer des plans afin de faire concorder les ressources et la planification de la relève avec les prestations.

Dans le cadre de l'élaboration d'un **plan de développement stratégique**, l'OEB a lancé des programmes de développement sur mesure pour tous les rôles dans la Business Information Technology, ainsi que pour les Achats, les chefs de projets, les assistants de direction et les auditeurs de la Direction Audit de qualité. L'Office a également lancé un **programme de leadership** pour les responsables d'équipes et les directeurs, ainsi que le programme de **mentorat LEAD** pour les managers actuels et ceux qui veulent le devenir, qui compte 102 participants et 51 mentors.

L'ajustement aux méthodes de travail actuelles et futures nécessite plus que jamais la maîtrise des compétences appropriées de la part du personnel. En 2021, des **programmes de développement** seront instaurés pour le domaine de la finance, les juristes, la communication, les professionnels de l'apprentissage et les autres domaines de l'Office. Dans toute la mesure du possible, ils auront recours à des modules de formation extraits des programmes de développement existants.

Le **programme de développement du leadership** destiné aux responsables d'équipes et aux directeurs intègrera des outils de diagnostic (évaluations psychométriques et autres) pour améliorer l'efficacité de l'entraînement au leadership, alors que le **programme de leadership exécutif** permettra aux managers supérieurs de développer des compétences encore plus poussées. Ce programme inclut des modules de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et une conférence de leadership permettant aux participants de profiter de l'expérience d'autres cadres supérieurs. Il vise également à soutenir la création d'une communauté de pratique entre managers.

Dans le climat actuel, le travail à distance est devenu le mode de travail le plus courant pour l'OEB. En 2021, l'Office étendra son parcours de développement des managers en leur donnant des conseils et des ressources pour réussir en tant que "leaders à distance".

En s'appuyant sur le succès de l'approche retenue pour les examinateurs et les agents des formalités, le **coaching fonctionnel** sera étendu à d'autres domaines de l'Office et l'OEB cherchera à se connecter à des réseaux **externes de mentorat** afin de sensibiliser le personnel aux défis rencontrés dans d'autres organisations.

L'OEB s'efforcera également de clarifier les parcours professionnels à l'Office afin d'offrir un cadre utile et cohérent de **gestion des talents**. Au cours de 2021, l'Office réexaminera ses pratiques en matière de **gestion des performances** afin d'accroître l'efficacité et l'acceptation des processus tout en explorant de nouvelles manières de récompenser les comportements souhaités, notamment en accroissant la collaboration.

### **Favoriser la mobilité professionnelle et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**

Les bouleversements radicaux de 2020 ont eu une incidence profonde sur de nombreux plans, et la mobilité du personnel a été essentielle pour s'adapter à la pandémie de COVID-19.

**Le télétravail** est devenu une réalité quotidienne pour la plupart des agents et a permis à l'Office de préserver la continuité des affaires au profit de ses utilisateurs. L'Office a aidé le personnel à gérer ses engagements professionnels et personnels dans ces circonstances difficiles, notamment en **adaptant les politiques de ressources humaines** pour permettre une **plus grande flexibilité**.

Sur la base des résultats de l'enquête "Façonner la nouvelle normalité" qui a couvert l'ensemble de l'Office, une **nouvelle politique en matière de télétravail** sera intégrée à la stratégie "Vers la nouvelle normalité", et élaborée plus en détail en 2021. La politique en matière de mobilité géographique visera à stimuler la collaboration virtuelle et les carrières sur plusieurs sites ainsi qu'à faciliter le travail à distance et la collaboration au sein des États membres de l'Organisation européenne des brevets. En particulier, la politique de télétravail de l'Office sera révisée en vue d'être rendue plus flexible, conformément aux aspirations individuelles et aux besoins de l'Office. À ce titre, l'accès aux parcours de carrière et le passage d'un parcours à un autre devraient être indépendants du lieu de travail préféré de l'agent (sur site, à domicile ou dans un autre site à distance), tout en offrant des occasions de développement égales et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

## **Programme Pan-European Seal**

Dans le cadre du programme Pan-European Seal, l'Office a offert une prolongation de la durée du stage aux 52 stagiaires qui avaient commencé en septembre 2019. Exactement la moitié d'entre eux ont accepté l'offre de l'Office de rester jusqu'à la fin de 2020, ce qui leur a donné un peu de temps supplémentaire durant la crise de la COVID-19 pour prendre des dispositions concernant leurs carrières. Les nouvelles recrues ont commencé en septembre. Elles comptent **un nombre record de 77 stagiaires** venant de 19 États membres, qui ont rejoint le programme, initialement à distance, pour un stage de 12 mois.

Une série d'améliorations sera apportée au **cadre juridique et administratif** du programme Pan European Seal 2.0 afin de l'intensifier et d'en stimuler l'attractivité, en particulier pour les candidats ayant une formation scientifique ou en ingénierie. Un **plan de développement dédié** sera lancé aussi bien pour les étudiants que pour les enseignants. En outre, l'Office prendra des mesures pour étendre encore le **réseau des universités bénéficiant d'un classement élevé** et ayant un profil technique et pour améliorer la couverture géographique du programme. L'Office renforcera les activités de coopération afin d'encourager l'enseignement, l'apprentissage et la promotion de la PI et de concevoir une approche plus systématique de la coopération.

## **Continuer à promouvoir un environnement de travail moderne, durable et sain**

La pandémie de COVID-19 devrait laisser des traces profondes sur la manière dont les organisations de bureau travailleront à l'avenir. C'est pourquoi l'accent a porté en 2020 sur l'adaptation du programme d'investissement dans les bâtiments de l'OEB.

L'Office escompte achever une **révision des grandes lignes** du programme en 2021, en intégrant les conclusions tirées de l'enquête "**Façonner la nouvelle normalité**", et il esquissera ses plans dans le document "Vers une nouvelle normalité" qui précisera le champ d'application global de chaque projet. Des projets de spécifications techniques communes à tous les projets seront également élaborés, ainsi qu'un concept d'environnement de travail. Dans l'intervalle, un appel d'offres pour la professionnalisation de l'offre d'activités physiques à l'OEB est en cours. Des spécifications ont été définies pour un outil informatique destiné à soutenir la gestion de tous les projets de bâtiments tout au long de leur durée de vie, dans le but de parvenir à l'achat d'une solution disponible dans le commerce au 1<sup>er</sup> trimestre de 2021.

Suite à l'approbation formelle du nouveau concept, l'Office commencera à préparer les spécifications techniques détaillées pour le nouveau bâtiment de Vienne, la rénovation du bâtiment Isar et les mises à niveau des bâtiments PH 8 et New Main. Durant ce processus, des consultations avec les principales parties prenantes auront lieu afin d'élaborer les conceptions propres à chaque projet et de veiller à ce que toutes les exigences essentielles soient prises en compte.

Tandis que l'Office entreprenait d'adapter le programme d'investissement dans les bâtiments, le travail se poursuivait dans l'intervalle pour garantir un environnement de travail physique sûr, sécurisé et attrayant et pour achever les projets déjà engagés. À la Haye, le bâtiment Old Main a été démoli cette année dans les délais prévus. À Berlin, les autorités allemandes devraient achever le bâtiment Z fin 2020. Des appels d'offres ont été préparés pour la conception d'un nouveau bâtiment à Vienne, la gestion de projet pour la mise à niveau des PschorrHöfe 8 (PH 8) et une évaluation précise des bâtiments Isar et PH 8.

### **Accroître la transparence et l'efficacité des processus financiers de l'Office**

En 2020, le programme "Finance 360" a jeté les bases des futurs processus financiers et d'achats de l'Office. En matière de finances, l'Office a défini le **futur modèle de pilotage financier** qui aidera l'OEB à améliorer la sensibilisation aux coûts et la reddition de comptes. Ce nouveau modèle s'appuiera sur la mise en œuvre d'un réseau de partenaires financiers ainsi que sur une **augmentation de la transparence, de la responsabilité et de l'adhésion** de la part des managers de l'OEB. En matière d'achats, l'Office a commencé à passer à plus d'efficacité et de transparence en sélectionnant l'outil Ivalua pour soutenir le futur processus d'achats de bout en bout. Dans le domaine de l'amélioration de l'efficacité des processus, le nouveau portail de paiement, qui fait partie du **projet de gestion des taxes**, deviendra opérationnel en décembre.

L'an prochain, l'Office escompte finaliser la conception des processus en matière de finances et d'achats. Il mettra en œuvre un **nouvel outil de gestion du budget** ainsi qu'un **système de gestion des contrats** et un **nouveau portail des fournisseurs** qui soutiendra le processus de facturation des fournisseurs. En parallèle, l'Office commencera à avancer en direction du nouveau modèle de pilotage financier en recrutant en interne les partenaires financiers et en mettant en œuvre la nouvelle organisation financière. Le projet de gestion des taxes continuera à fournir de nouvelles fonctionnalités, telles que la rationalisation du processus financier pour l'examen européen de qualification et la standardisation du processus de rapprochement bancaire. Enfin, l'Office commencera à travailler sur le plan de mise en œuvre du nouveau système comptable SAP S4.

## Renforcer la culture d'entreprise

Le programme de renforcement de la culture d'entreprise sur le plan de la **communication et de la collaboration** est coordonné par la nouvelle Direction principale (DP) Communication, qui a consolidé sa structure en 2020. La majorité des éléments qui intègrent la DP sont en place et opérationnels, tels que les réunions quotidiennes de "salle de rédaction" et l'attribution de nouveaux rôles et de nouvelles équipes au personnel. La Direction principale a été organisée en une direction Création de contenu et une direction Gestion des canaux de communication. Cette restructuration a contribué à garantir que la DP tire parti des synergies dans la production et la distribution de contenu et atteigne des publics multiples, tout en encourageant une collaboration plus étroite entre collègues.

Le réseau "**Communication Intelligence network**" (CIN), composé d'agents venant de toute l'organisation qui contribuent à une communication bidirectionnelle, a également été constitué : 25 membres ont été sélectionnés. Le CIN sera officiellement lancé en janvier 2021. Les travaux préparatoires correspondants ont été menés : les besoins de formation des membres du CIN ont notamment été identifiés, les unités de communication existant dans l'ensemble de l'Office ont été cartographiées et une plateforme de discussions a été établie. En 2021, l'Office examinera également la manière d'améliorer la communication managériale en tant que canal supplémentaire pour fournir au personnel des informations rapides, exactes et harmonisées.

À la lumière de la crise de la COVID-19 et face à la nécessité d'utiliser des **moyens numériques pour communiquer**, l'Office a étendu son recours aux manifestations numériques en ligne. Cela a aidé l'Office à atteindre des publics plus larges et a encouragé un vaste débat sur les technologies telles que la fabrication et l'impression additive (impression 3D) ou l'intelligence artificielle (IA). Le passage à des manifestations en ligne a également facilité l'accès à celles-ci pour le personnel qui n'aurait pas nécessairement eu l'occasion d'y assister en personne en vertu des règles applicables. En 2021, l'OEB élargira le format de ses manifestations afin de proposer davantage d'interactivité et de dialogue.

Dans le domaine des "histoires de brevets", l'Office organisera également en 2021 des manifestations axées sur la vie réelle et l'impact humain des inventions et des brevets. Le travail dans ce domaine a déjà commencé cette année avec des manifestations régulières portant sur la technologie liée à la COVID-19 ainsi que sur la science et les brevets derrière la pandémie.

En 2021, l'Office examinera également les moyens d'utiliser les réseaux sociaux pour soutenir une plus grande implication du personnel. Dans le même temps, l'OEB aidera les agents dans leur utilisation des réseaux sociaux afin qu'ils puissent devenir des multiplicateurs efficaces renforçant la bonne réputation de l'OEB.

En 2021, l'Office lancera un nouvel intranet dans un environnement numérique renforcé. Une interface plus conviviale offrira un accès plus rapide et efficace à des informations à jour. Le personnel sera en mesure d'ajouter des pages et des liens à sa propre zone d'"accès rapide", ce qui lui donnera une piste menant directement aux informations pertinentes pour lui et pour son travail. Le passage à un système moderne de gestion du contenu offrira davantage d'options et de flexibilité sur le plan de la présentation des informations, avec la capacité d'ajouter de nouveaux domaines et du contenu plus rapidement et en ayant moins recours au BIT.

À la fois pour l'Internet et pour l'intranet, un site web adaptatif sera introduit, capable de fonctionner de manière irréprochable sur tous les types d'appareils, depuis les très grands écrans de l'Office jusqu'aux téléphones portables, afin de soutenir la flexibilité accrue des futures modalités de travail, lorsque les collègues sont susceptibles de travailler depuis des endroits différents, avec des configurations techniques différentes, à des moments ou à des jours différents.

### **Favoriser le dialogue social**

En 2020, plus de 100 **réunions à différents niveaux** ont eu lieu avec la représentation du personnel et avec les syndicats (consultations statutaires et non statutaires).

Un **large éventail de sujets** a été discuté avec la représentation du personnel, tant au niveau technique qu'avec le Président et le management supérieur. Ces discussions se sont conclues par des résultats concrets sur les sujets suivants : ensemble de mesures financières (CA/18/20), méthode d'ajustement salarial (CA/19/20), élections à la représentation du personnel (CA/17/20), politique en matière de handicap et gestion des performances (reconnaissance d'un doctorat en tant qu'expérience professionnelle et avancement d'échelon automatique unique pour les agents qui n'ont pas bénéficié d'un bonus ouvrant droit à pension depuis quatre ans). Enfin, des changements au processus de vérification des congés maladie seront introduits à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Un **programme social révisé** sera proposé pour 2021, comportant la finalisation de la réforme des prestations d'éducation et la poursuite de la réforme de la commission de recours interne. En outre, des directives pour la prolongation et la conversion des contrats à durée déterminée seront élaborées. Enfin, d'autres modifications de règles peuvent être escomptées dans le sillage de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023 ou de la stratégie menant à une "nouvelle normalité", par exemple la révision des directives sur le télétravail. La protection de la santé et de la sécurité du personnel a toujours été une priorité à l'Office ; elle l'a été durant la pandémie, et elle le restera durant le processus de l'Office menant à la "nouvelle normalité".

Au cours de l'année 2020, le Président a rencontré lors de réunions d'équipes plus de 1 350 agents qui ont eu l'occasion d'échanger des informations et de discuter directement de sujets importants. Il est prévu que ces cycles de retour d'information informels se poursuivent en 2021.

Pour passer d'une culture du contentieux à une **culture du dialogue**, plus de 663 dossiers ont été proposés pour règlement ces 24 derniers mois. Le résultat a été positif dans 52 % des cas impliquant des requérants individuels ayant entre un et trois dossiers en suspens. D'un autre côté, les requérants à répétition se sont montrés moins désireux de résoudre les contentieux, puisque seulement 33 % des dossiers ont été réglés. Les discussions se poursuivent dans les autres cas. L'invitation à réexaminer le litige et à entamer des discussions en vue d'une solution à l'amiable reste une priorité en 2021.

## Objectif 2 – Simplifier et moderniser les systèmes informatiques de l'OEB

L'OEB continue à moderniser son infrastructure informatique. La transformation numérique qui nous attend fournira au personnel de l'OEB des outils avancés et perfectionnés pour stimuler son efficacité ainsi que la qualité. La présence renforcée de l'Office sur le web assurera une plus grande réactivité aux besoins des utilisateurs. L'Office élargira également le champ d'application de ses opérations informatiques afin d'inclure la coopération avec d'autres parties prenantes, telles que les offices nationaux des brevets (ONB).

### Nos systèmes informatiques

Intelligence | Réactivité | Rapidité

Mettre en œuvre un outil brevets soutenant une procédure de délivrance des brevets électronique de bout en bout grâce à une approche modulaire et évolutive

Recherche

Intelligence artificielle et chaîne de blocs

Nouvel engagement des utilisateurs en ligne

Administration numérique

Renforcer la sécurité de l'information

Infrastructure

## **Mettre en œuvre un outil brevets soutenant une procédure de délivrance de brevets électronique de bout en bout grâce à une approche modulaire et évolutive**

La **méthodologie agile** utilisée pour fournir rapidement un produit minimum viable (MVP), puis pour adapter ce produit aux besoins des utilisateurs lors de cycles de mises à jour ultérieures rapides et fréquentes, s'est avérée appropriée pour faire avancer **la numérisation des flux de travail complexes de l'Office**. En 2020, 90 % des flux de travail de base ont été numérisés dans l'architecture future, ce qui permet aux examinateurs et aux agents des formalités d'émettre des notifications ainsi que de préparer des procédures orales sans papier et à distance. En outre, plusieurs solutions nouvelles ont été mises en œuvre pour créer et gérer des annotations de dossiers de brevets, avec soutien pour les tablettes. Par ailleurs, un **plan de travail ("workbench") pour les brevets** a été mis en place en tant que future interface unique pour les transactions des examinateurs et des agents des formalités.

En 2021, l'Office mènera à terme le travail entamé sur un **flux de travail sans papier** afin de couvrir la plupart des procédures pertinentes pour la délivrance des brevets. L'Office continuera également à faire progresser et à développer les fonctions du plan de travail pour les brevets et du référentiel numérique des dossiers et à intégrer tous ces éléments au sein de l'ensemble du processus de délivrance des brevets. La mise en œuvre inclura la **désactivation d'un ancien visionneur de dossiers** vers la fin de l'année. Des possibilités d'annotation supplémentaires seront ajoutées, y compris des solutions mobiles. La **gestion des procédures orales** sera encore renforcée par l'enregistrement numérique des demandes de changement et des moyens invoqués.

Par ailleurs, l'Office lancera la deuxième vague de projets visant à numériser encore davantage le processus de délivrance de brevets. En particulier, les échanges de données avec les offices nationaux et l'OMPI seront intégrés dans la nouvelle architecture du processus de délivrance de brevets et les flux de travail internes correspondants pour les recherches nationales, les recherches de type international et les chapitres I et II du PCT seront encore simplifiés et rationalisés.

En 2021, l'Office étendra davantage son recours aux services en nuage publics, tels que ceux utilisés quotidiennement pour faire des recherches dans des bases de données spécialisées, pour gérer des appareils mobiles ou pour réaliser des processus de base tels que la reconnaissance optique de caractères ou la publication. L'Office étendra son utilisation du nuage pour qu'il devienne l'option par défaut pour accéder à certains services informatiques de base, tels que les visioconférences, la cyberprotection contre les vulnérabilités immédiates de type "zero day", la gestion de crise et les systèmes de contrôle des applications.

L'avantage essentiel de cette évolution est que dans un monde globalisé, où l'accès aux services et aux outils 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, est réclamé par la communauté des utilisateurs, l'Office ne peut plus tolérer des interruptions planifiées pour des interventions techniques en dehors des heures de travail normales de l'OEB. Les services en nuage offrent une disponibilité à 99,999 % pour la plupart des services ainsi que des solutions de reprise intégrale d'activité en cas de sinistre.

En passant ainsi à des plateformes en nuage, l'Office continuera à garantir la sécurité de ses données conformément aux politiques de protection des données de l'OEB et à ses mesures de cybersécurité rigoureuses. Cela garantira que l'utilisation du nuage reste une option sûre et sécurisée pour les opérations de l'Office.

## Recherche

En 2020, le programme de recherche a apporté des **améliorations sur le plan de la facilité d'utilisation et de la performance** en combinaison avec des **données plus propices à la recherche** dans ANSERA. Il est désormais possible de faire des recherches dans les pièces de la demande, les notes des examinateurs et les bases de données spécialisées. Dès le début de 2021, ANSERA soutiendra une **double configuration de contrôle**, en donnant aux examinateurs une fenêtre de lecture dédiée.

Des outils complexes tels qu'ANSERA nécessitent d'être accompagnées par des **initiatives d'apprentissage**. Pour accroître le recours à ANSERA, la collaboration entre les supérieurs hiérarchiques, les examinateurs experts et l'Académie des talents a été essentielle, et les nouveaux modules de formation d'ANSERA suscitent un intérêt très vif.

En 2021, l'Office continuera à **faire évoluer ANSERA** pour en faire une nouvelle plateforme de recherche, **étendre ses fonctionnalités** et **améliorer l'interface utilisateur et la performance**. L'interface utilisateur suivra les recommandations issues de consultations approfondies des utilisateurs et sera alignée sur les directives de conception de l'OEB. Cette nouvelle plateforme de recherche offrira un module dédié pour rechercher dans la collection de données relatives aux normes.

D'ici la fin de l'année, ANSERA devrait non seulement soutenir **tout le flux de travail en matière de recherche**, mais également apporter de la valeur à des aspects de l'examen. Cet outil sera encore étendu avec la pré-recherche native, l'intégration des annotations et un premier soutien à la classification.

Le programme de recherche envisage aussi de lancer un projet supplémentaire pour les données externes de la littérature non-brevets. Ce projet a pour but d'intégrer la recherche dans la littérature non-brevets externe dans la nouvelle plateforme de recherche.

### **Intelligence artificielle et chaîne de blocs**

En 2020, l'Office a lancé le premier ensemble de projets impliquant le traitement par intelligence artificielle de textes et d'images de brevets, afin de tester la qualité des données en vue de nouveaux progrès. Ces projets couvrent la **vision par ordinateur**, le **traitement des langues naturelles** et la **traduction automatique**. Des modèles initiaux ont été déployés et présentés à une sélection de groupes d'utilisateurs en vue de permettre le perfectionnement de services existants.

**Les services d'intelligence artificielle** et les **ressources informatiques d'apprentissage profond** ont été déployés avec succès dans le nuage, ce qui permet une flexibilité et une modularité totales lors du développement de solutions basées sur l'intelligence artificielle.

Pour l'avenir, la vision par ordinateur fournira un algorithme qui **annotera toutes les figures de l'état de la technique** et trouvera des similitudes entre elles, ce qui facilitera le processus de recherche. Ce travail portant sur la recherche des images améliorera également la qualité de la recherche et de la pré-recherche.

En 2021, la **traduction automatique** sera améliorée et étendue pour couvrir des langues supplémentaires (le néerlandais et l'italien). En outre, plusieurs interfaces de programmation d'applications seront publiées pour soutenir des fonctionnalités de recherche telles que des enrichissements automatisés des données de recherche (par ex. unités physiques). L'Office travaille également aux itérations initiales de la recherche basée sur l'intelligence artificielle.

Le traitement des langues naturelles explorera **l'attribution intégrale des symboles de la CPC** au niveau des documents et des paragraphes et fournira un reclassement basé sur l'intelligence artificielle pour la pré-recherche.

### **Nouvel engagement en ligne des utilisateurs**

En 2020, plusieurs initiatives ont été lancées pour améliorer l'expérience utilisateur en ligne. Citons notamment la **modernisation d'epo.org**, **l'amélioration de l'écoute du client** et l'introduction d'un **espace utilisateurs** offrant de nouvelles fonctions pour travailler avec des portefeuilles de brevets en couvrant le dépôt et les notifications électroniques.

La nouvelle page d'accueil de la zone utilisateurs démarrera en 2021. Ses fonctions comporteront notamment **l'inscription de l'utilisateur en self-service**, **l'accès plus convivial au portefeuille de brevets de l'utilisateur** et une **boîte aux lettres de communication plus flexible** d'un style nouveau, visant à donner un accès en ligne à toutes les communications de procédure de l'OEB. Les utilisateurs profiteront également de nouvelles options pour soumettre des requêtes procédurales pour des demandes de brevet.

L'année 2021 sera consacrée à un travail intense sur le site epo.org rénové et sa préparation en vue d'un lancement public début 2022. Certaines fonctions deviendront disponibles pour les utilisateurs au préalable, par exemple les textes juridiques de l'OEB modernisés et adaptés aux supports mobiles.

### **Administration numérique**

En réponse à la crise de la COVID-19, l'Office a sensiblement accéléré le déploiement de Windows 10 et de Microsoft Office 365 et a fourni à l'ensemble des agents de **nouveaux laptops** pour leur permettre de travailler à distance. Les fonctionnalités de Microsoft Teams ont été étendues pour **améliorer la communication et la collaboration** et préparer la désactivation de Skype for Business.

En 2020, les outils de RH ont été améliorés et étendus dans les domaines du soutien à la gestion des performances du personnel et du recrutement. De **nouvelles plateformes de formation en ligne** ont été mises à la disposition du personnel ; elles offrent un large éventail de cours de qualité, de plans d'apprentissage et de fonctionnalités d'évaluation du développement.

Par ailleurs, un projet pluriannuel a été lancé pour simplifier le paysage actuel des référentiels de documents administratifs.

L'année 2021 sera celle de changements profonds apportés à **l'intranet** : un nouvel intranet sera mis en ligne en plusieurs itérations tout au long de l'année, et l'ancien intranet sera désactivé. L'Office restructurera ses **services de réunions et de visioconférences en ligne**. Cela couvrira des investissements dans la nouvelle infrastructure, la fourniture de solutions pour des domaines tels que les **procédures orales avec interprétation** et les événements en ligne, et le développement de Microsoft Teams et d'outils de collaboration interne.

La migration de documents à la **nouvelle plateforme de gestion de documents** commencera d'ici la fin de l'année, conformément au nouveau modèle de gouvernance pour la classification et la conservation des documents. En parallèle, une nouvelle plateforme, de nouveaux modèles commerciaux et de nouveaux flux de travail seront mis en œuvre pour traiter les données d'entreprise, ce qui aboutira au remplacement de l'entrepôt de données existant par **des architectures de "big data" et en self-service**.

Après un réexamen approfondi et une simplification des processus de RH de l'Office, de nouvelles améliorations seront appliquées dans le domaine des **outils RH**, couvrant une solution de formation en ligne améliorée, la gestion intégrale des talents, la gestion des compétences, la relève et la mobilité interne.

En 2021, l'Office finalisera également un **nouveau cadre de gestion des vendeurs**, pour renforcer les relations commerciales et les relations avec les vendeurs ainsi que pour rationaliser les activités. Grâce à la consolidation des contrats informatiques dans certains domaines clés, les effectifs administratifs seront réduits, ce qui libèrera des ressources qui pourront être consacrées à la gestion des performances vendeurs.

### **Renforcer la sécurité de l'information**

En 2020, l'Office a investi dans la **cybersécurité** en mettant à niveau la solution de gestion des identités et des accès et la gestion des comptes fortement privilégiés. En outre, tous les postes de travail ont été équipés de **capacités de cybersécurité améliorées**, ce qui contribue à un environnement de travail sûr pour tous les agents qui se connectent à distance aux systèmes informatiques de l'Office. L'Office a également déployé de nouveaux systèmes pour gérer les vulnérabilités de sécurité à la source durant les stades de développement.

Dans le cadre des efforts pour obtenir la certification ISO 27001, l'organisme de certification officiel de l'OEB a réalisé une activité de **"simulation de certification"**. En parallèle, une analyse détaillée des écarts a été réalisée dans tous les domaines requis par la norme, ce qui a impliqué près de 50 parties prenantes principales au sein de l'Office.

En 2021, l'Office mettra en œuvre des **solutions d'authentification centralisées** pour l'accès par les utilisateurs aux applications de l'OEB afin d'accroître à la fois la sécurité et la flexibilité. Les utilisateurs recevront également des capacités de self-service qui leur permettront de gérer leurs jetons d'accès et les informations de sécurité y relatives.

En outre, de nouvelles composantes de sécurité seront mises à disposition pour permettre de fournir des solutions plus rapides et plus sûres dans le cadre du Plan stratégique 2023. De nouvelles **capacités en matière de renseignements sur les menaces** seront également fournies pour garantir que les informations relatives aux menaces de sécurité active parviennent à temps aux équipes et outils de sécurité de l'OEB.

L'Office améliorera aussi l'efficacité et l'efficience de la manipulation des opérations de sécurité en consolidant les cyberdéfenses de réseau existantes et en déployant la première étape d'un **système complet de détection et de prévention des intrusions** ainsi qu'un système de pointe pour la **gestion des informations et événements de sécurité**.

En outre, l'Office poursuivra ses préparatifs en vue de répondre aux exigences de la norme ISO 27001 concernant le système de gestion de sécurité de l'information. En 2021, cela impliquera d'intégrer les activités essentielles ISO 27001 au cadre de gestion intégré et au processus de gestion des risques d'entreprise, afin de fournir un cadre de règles relatives à la sécurité de l'information et d'exécuter toutes les activités requises identifiées lors de l'analyse des écarts. L'Office vise à être prêt pour le processus de certification en 2022.

## **Infrastructure**

Pour stimuler la fiabilité et la disponibilité des systèmes informatiques et garantir la continuité des affaires, l'Office a commencé à **mettre hors service l'ordinateur central IBM** et à **repositionner sur de nouvelles plateformes** les systèmes qui tournent actuellement sur lui. En outre, la préparation du **centre de données de Luxembourg** a été achevée et la migration des applications a commencé. L'actuel **environnement de reprise d'activité en cas de sinistre** a également été testé, et le travail a commencé pour mettre en œuvre les améliorations requises.

D'ici la fin de 2021, aucun centre de données de l'OEB ne possèdera plus d'ordinateur central. La **migration** du centre de données primaire à Luxembourg sera achevée, l'environnement de reprise d'activité en cas de sinistre continuera à être amélioré et un test à grande échelle de reprise d'activité en cas de sinistre aura lieu après le **ré-hébergement de l'ordinateur central**.

Un **nouvel outil de gestion des services** (par ex. système de tickets au Service Desk) sera déployé pour les utilisateurs internes et externes. La plateforme de suivi sera modernisée pour soutenir la surveillance au niveau des applications pour les nouveaux outils et les nouvelles technologies, dans le droit fil des nouvelles méthodes de travail.

Une infrastructure en nuage au stade de production sera en place et plusieurs applications seront déjà "cloud-native". En 2021, Espacenet et un certain nombre d'autres applications ouvertes au public seront migrés vers le nuage.

## Objectif 3 – Fournir des produits et des services de haute qualité, avec efficacité

Le portefeuille de l'objectif 3 a été réévalué et assorti de priorités en mettant l'accent sur le soutien à la transformation numérique du processus de délivrance de brevets. L'OEB veut intégrer dans toutes ses activités la qualité, la simplicité et le respect des délais. Le but est de permettre une interaction transparente avec un Office entièrement numérique, afin de faciliter l'amélioration de la qualité des demandes reçues et de fournir des informations complètes sur le statut du portefeuille des utilisateurs. Les outils qui seront développés devraient faciliter la gestion des données de procédure et des données de l'état de la technique, l'assurance qualité (par ex. en vérifiant l'exhaustivité et l'exactitude des documents soumis), l'efficacité et le respect des délais.



Les principaux facteurs qui ont une incidence sur le travail de l'Office sont le nouvel environnement de travail, numérique et plus flexible, les fluctuations attendues de la charge de travail dues aux déplacements des priorités technologiques et l'existence de demandes de brevets plus intégrées et interdisciplinaires. L'objectif suprême de l'OEB reste de préserver le niveau élevé de service fourni aux utilisateurs. L'Office adaptera son modèle de gestion opérationnelle de la charge de travail afin de s'aligner en fonction des trois piliers qui assurent une allocation optimale des ressources :

- Attribution numérique des dossiers : distribution assistée par l'intelligence artificielle de la charge de travail reçue en fonction des compétences et des capacités disponibles afin que le dossier approprié soit transmis au moment voulu à la division compétente ;
- Plateforme numérique des dossiers : plateforme transparente de redistribution des dossiers pour répondre aux fluctuations des capacités et de la charge de travail à court terme ;
- Plateforme numérique des talents : plateforme d'emplois couvrant tout l'Office et s'appuyant sur l'actuelle initiative du "marché de l'emploi" afin de réagir aux changements à moyen terme des capacités structurelles en créant une plateforme transparente permettant au personnel d'identifier les occasions d'emploi ainsi que de renforcer la mobilité professionnelle en fonction des besoins opérationnels.

### **La qualité, fournie tout simplement dans les délais**

La nécessité d'une **définition commune de la qualité** a été identifiée l'an dernier lors d'ateliers consacrés à la convergence entre les perceptions internes et externes de la qualité. Des experts internes ont désormais examiné les retours d'information afin d'élaborer une première liste des facteurs de qualité, assortie de priorités. En 2021, ce travail servira de contribution au nouveau processus de délivrance des brevets et de point de départ à une discussion sur les initiatives relatives à la qualité. Les groupes d'experts sur la qualité introduits par le groupe de travail du SACEPO sur la qualité en 2019 reprendront en 2021 afin de poursuivre le **dialogue sur les attentes des utilisateurs en matière de qualité**.

En 2020, le **projet "Enhancing Collaboration"**, qui impliquera 60 équipes d'examineurs à partir de décembre 2020, a élaboré de nouvelles modalités de collaboration entre examinateurs et agents des formalités. Les rencontres de la recherche sont couronnées de succès. Au cours de ces rencontres, les examinateurs échangent leurs observations sur le processus de recherche, ainsi que la collaboration dans des champs voisins, une approche interdisciplinaire de la recherche et de l'appréciation de l'activité inventive. En 2021, le programme "Enhancing Collaboration" sera étendu à tous les secteurs opérationnels. Parmi les nouvelles méthodes figureront la facilitation des discussions structurées sur les dossiers à distance et la promotion de l'engagement des équipes, par exemple par le biais d'activités ludiques telles que des quiz sur la jurisprudence.

Les résultats de l'audit sur la délivrance du 3<sup>e</sup> trimestre 2020 (taux de conformité de 78,3 %) indiquent que malgré la COVID-19, la qualité est restée stable d'octobre 2019 à septembre 2020. Les premiers signes d'une tendance potentielle à la hausse (qui reste à confirmer) se sont manifestés dans tous les secteurs. Bien que la DG 1 accepte environ 90 % des résultats des audits, une nouvelle possibilité pour les auditeurs et les divisions d'examen de discuter des constats négatifs a été introduite afin de contribuer à **l'harmonisation de la notion de qualité**. Un premier webinaire interne "Talk Quality" a donné le coup d'envoi de ce nouveau dialogue, et sa mise en œuvre sera examinée de près en 2021. Le recrutement d'auditeurs de la qualité se poursuivra également, ce qui permettra d'augmenter la taille des échantillons aboutissant à des rapports plus précis en 2021. En outre, l'Office analysera les divers critères d'audit pour la recherche et l'examen.

Un programme continu de conférences en ligne des chambres de recours adressées au personnel de la DG 1, qui a commencé fin 2020, a été très apprécié. En 2021, le processus d'apprentissage à partir de la jurisprudence comportera une **analyse approfondie des rejets ayant fait l'objet de recours**. Les membres des chambres de recours, le personnel de la Direction Audit de qualité et les experts de la DG 1 en matière de qualité et de jurisprudence se réuniront pour discuter des questions de qualité dans le cadre d'un nouveau dialogue.

En 2021, l'Office prendra les premières mesures en vue d'**harmoniser la structure des communautés de pratique**, telles que les groupes d'experts en brevets asiatiques, en inventions mises en œuvre par ordinateur ou en technologies émergentes, afin de promouvoir l'excellence dans la pratique d'examen, ce qui permettra aux examinateurs de trouver plus aisément des experts et de sélectionner les connaissances utiles dans un environnement numérique.

L'Office continuera à approfondir les principales raisons des déficiences des demandes au moment du dépôt. Il élaborera une stratégie pour améliorer la **qualité des documents reçus** grâce à la gestion des comptes principaux et aux améliorations potentielles des procédures de dépôt. Dans le même temps, il travaillera à améliorer sa visualisation interne des processus afin de renforcer la gestion de la qualité.

La toute première **consultation publique en ligne sur la CBE et les Directives PCT-OEB** a généré près de 150 réponses. Environ 33 % des commentaires ont porté sur les problèmes dans le domaine de la biotechnologie et environ 27 % sur les inventions mises en œuvre par ordinateur. Toutes les contributions ont été discutées avec les représentants des utilisateurs lors de réunions du groupe de travail du SACEPO sur les directives. Si cette activité suivie est jugée utile, la consultation des utilisateurs deviendra partie intégrante du cycle des directives à compter de 2021.

Le programme "Rationalisation des procédures" a été clos et un nouveau "projet plus simple" a été mis en place dans le cadre du programme "La qualité, fournie tout simplement dans les délais". Il contribuera à tirer les avantages attendus de la numérisation de la procédure de délivrance de brevets en définissant un mode de travail plus simple pour toutes les personnes impliquées ; cela couvrira une **révision des flux de travail et des actions de l'Office**. Le fait de parvenir à une compréhension commune de la signification et de la valeur d'un cadre plus simple améliorera et harmonisera encore les perceptions internes et externes de la valeur ajoutée apportée par l'Office. Cela resserrera les liens avec les utilisateurs de l'OEB et fera mieux comprendre à l'Office leurs besoins actuels et futurs tout en offrant une occasion de partenariat unique.

À commencer par l'examen des rejets, le travail de simplification progressera tâche par tâche afin de **donner la priorité aux processus et procédures de délivrance de brevets** qui ont besoin d'être simplifiés. Ce travail sera réalisé en collaboration avec toutes les initiatives affectant le processus de délivrance de brevets.

Le projet s'appuiera sur les activités relevant du programme précédent, telles que l'étude "suivre le papier", et intégreront les initiatives prises durant la crise de la COVID-19 en termes de **travail sans papier** et d'**utilisation des visioconférences pour les procédures orales au stade de l'examen et de l'opposition**. En 2021, les examinateurs utiliseront les premières clauses standard pour l'examen révisées de façon à les rendre claires et neutres du point de vue du genre, afin d'améliorer la clarté des opinions et notifications de l'OEB.

Enfin, sur la base du document CA/F 27/20 sur la structure des taxes et les recettes y afférentes soumis à la CBF en octobre 2020 ainsi que des retours positifs obtenus de la part des délégations, l'Office procèdera en 2021 à une série de consultations auprès des différentes parties prenantes, en particulier les États membres et les utilisateurs, afin de réviser la structure des taxes du système européen des brevets. Cet exercice sera réalisé en vertu des principes suivants : accessibilité du système ; financement du système dans son ensemble ; simplification de la structure des taxes ; guidage du comportement des déposants par le biais de mesures d'incitation/ de dissuasion ; alignement de la structure des taxes européennes directes et des taxes PCT ; amélioration de la couverture des coûts de certains produits et services ; soutien à certaines catégories de déposants, notamment les PME, les universités et les centres de recherche.

### **Maîtriser l'état de la technique**

En 2020, plusieurs **améliorations des outils de classification de l'Office** ont contribué à une baisse globale de la charge de travail en matière de classification et ont ouvert la voie à des améliorations de la facilité d'utilisation et à l'établissement plus aisé de rapports sur les activités de classification en 2021.

L'Office classe désormais l'essentiel des documents brevets publiés dans sa collection centrale de l'état de la technique dans les six mois suivant la publication, et il est prévu de ramener ce délai à quatre mois en 2021. L'OEB a également augmenté le pourcentage de **dossiers publiés avec une classification complète** (79 % et plus). En outre, l'arriéré de documents à reclassifier a diminué de près de 90 % depuis janvier.

La combinaison de ces mesures réduit le risque d'omettre des documents pertinents de l'art antérieur lors des recherches sur les premiers dépôts.

Un jalon important en 2021 sera l'intégration des **fonctionnalités de classification dans ANSERA**, qui permettra aux examinateurs de combiner plus efficacement les activités de (pré-)recherche et de classification. L'Office commencera progressivement à introduire des modèles d'intelligence artificielle (IA) dans des domaines spécifiques à forte charge de travail afin d'aider les examinateurs à classer au niveau des documents et de lancer une fonctionnalité permettant, tant manuellement que sur suggestion de modèles d'IA, d'attribuer des symboles de classification à des parties de documents (certains passages ou certaines images).

Dans le domaine spécifique Y02/Y04 (atténuation des changements climatiques), l'Office publiera des modèles d'IA permettant des mises à jour automatiques du système à l'avenir.

En ce qui concerne la **reclassification**, un premier module permettant aux examinateurs d'effectuer une reclassification partielle sera déployé au 1<sup>er</sup> trimestre de 2021, alors qu'une intégration plus poussée dans ANSERA et le développement de fonctionnalités de reclassification soutenues par l'IA sont prévus pour la fin de 2021.

Avec la publication de 211 projets de classification coopérative des brevets (CPC) d'ici septembre (un record absolu), l'arriéré des **projets de révision de la CPC** qui attendaient d'être achevés a été éliminé. En 2021, l'accent portera sur la réduction progressive à neuf mois de la durée moyenne du processus de révision de la CPC.

2020 a également marqué le lancement d'un nouvel **exercice d'harmonisation de la classification** avec l'Office des brevets et des marques des États-Unis, en s'appuyant sur son réseau de quelque 140 examinateurs de la recherche et de la classification. Il est envisagé de poursuivre cet exercice en 2021 et de couvrir tous les principaux domaines techniques dès que possible.

### **Avenir du respect des délais**

En 2020, la meilleure manière de faire rapport sur les résultats en matière de respect des délais au Conseil d'administration, au personnel et aux utilisateurs de l'OEB et au grand public a été réexaminée. À cette occasion, le respect des délais a été étudié **du point de vue de l'utilisateur** tant pour faire rapport que pour fixer des objectifs d'amélioration.

Pour la recherche, outre la durée moyenne de la procédure de recherche, l'Office fait désormais rapport sur le pourcentage de rapports de recherche et d'opinions écrites envoyés à temps aux déposants, ce qui dépend de la voie de dépôt retenue. Une modification a été apportée aux dates limites internes, et le pourcentage mensuel de premiers dépôts EP est passé d'environ 50 % dans les délais au début de 2020 à 71 % dans les délais en octobre (87 % dans les délais si l'on considère l'ensemble des recherches) au fur et à mesure que les effets de cette modification se répercutent à toutes les étapes de la procédure. Ce pourcentage devrait encore augmenter dans les mois qui viennent.

Pour l'examen, le pourcentage de délivrances envoyées dans les 28/36 mois et la durée de la délivrance de bout en bout complètent la durée moyenne de la procédure d'examen. Le délai moyen de délivrance pour les premiers dépôts EP a diminué de 3,3 mois ces 12 derniers mois et se situe désormais à 45,4 mois du dépôt jusqu'à la délivrance.

Pour l'opposition, les rapports couvrent le pourcentage de décisions d'opposition standard envoyées aux parties dans les délais et la durée moyenne de la procédure d'opposition standard. Les rapports sur les dossiers non-standard (report de la procédure orale, opposants multiples ou nécessité d'un membre juriste) sont établis séparément.

Afin de **préserver la qualité**, pour toutes les recherches sur les premiers dépôts, l'Office s'assure désormais que la recherche ne commence pas avant le quatrième mois suivant la priorité, ce qui donne aux examinateurs suffisamment de temps pour classer les documents de l'état de la technique publiés juste avant la date de dépôt de la demande et susceptibles d'être pertinents.

En 2021, l'Office étendra les rapports sur le respect des délais pour les **dossiers standard et non-standard**.

Pour la recherche, les dossiers sont non-standard lorsque :

- un éclaircissement est nécessaire quant au champ d'application de la recherche,
- il y a défaut d'unité de l'invention, ou
- le rapport de recherche est incomplet.

Pour l'examen, les dossiers sont non-standard lorsque :

- la procédure orale est reportée,
- une prolongation du délai de réponse a été demandée à au moins deux reprises, ou
- le paiement des taxes a été retardé au moins deux fois.

L'Office a réexaminé son programme d'enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs. La dernière enquête a eu lieu en 2018 et l'Office a profité des années 2019 et 2020 pour réaménager ce programme. L'Office a utilisé comme point de départ le groupe de travail du SACEPO sur la qualité, chargé de dialoguer avec la communauté des utilisateurs à propos d'une enquête de satisfaction complète de bout en bout. Il existe désormais 6 enquêtes au sein de ce programme, couvrant aussi bien le pré-dépôt que l'opposition ou les projections futures des déposants en matière de dépôt. L'enquête sur la satisfaction des utilisateurs a commencé en septembre et ses diverses parties seront réalisées jusqu'au début de 2021. Les résultats consolidés sont attendus pour avril 2021 et permettront à l'Office de tirer des conclusions sur ses performances et ses occasions d'améliorations dans tous les domaines d'activité pertinents, depuis les informations sur le pré-dépôt jusqu'aux services à la clientèle en passant par la recherche, l'examen, la publication et l'opposition. Dans le cadre de l'enquête sur la satisfaction des utilisateurs, l'Office demande également à ses utilisateurs quels sont leurs besoins en matière de respect des délais pour les services de recherche et d'examen de l'OEB.

## Objectif 4 – Construire un réseau et un système de brevet européen ayant un retentissement mondial



### Améliorer l'accès aux connaissances en matière de brevets

Tous les développements de l'offre de formation en ligne de l'Office sont focalisés sur les utilisateurs. En 2020, l'Office a lancé un tableau de bord numérique, qui surveille le comportement des utilisateurs, et a développé une approche d'analyse statistique et sémantique du feedback en ligne des utilisateurs.

Afin de donner aux utilisateurs un accès facile aux connaissances, la première édition du **calendrier en ligne de la PI** sera lancée en 2021 et proposera les offres de formation de l'EU IPO et de l'OEB.

L'OEB est également en train de concevoir le passage à un environnement en ligne pour la certification professionnelle : l'examen européen de qualification passe au numérique. Un outil a été mis en place en 2020, et le **tout premier examen de qualification en ligne** aura lieu en mars 2021. Dans le même temps, l'OEB s'emploiera à finaliser les étapes préparatoires en 2021 afin de pouvoir organiser le premier examen de certification pour administrateurs en brevets (EPAC) en 2022.

La communauté de la recherche et de l'innovation recevra les résultats du programme PATLIB 2.0. En 2020, l'Office a achevé une étude sur le transfert de technologie en Europe ; en 2021, il publiera le **nouvel annuaire PATLIB** et restructurera le **format de la conférence PATLIB**. En outre, il lancera une initiative visant à harmoniser la certification du transfert de technologie en Europe.

Le domaine des services au réseau européen en matière de brevets connaîtra en 2021 une réalisation importante : les prototypes d'un **catalogue de formation centralisé** et d'un référentiel central de matériel de formation offert aux offices nationaux avec le soutien de l'Académie européenne des brevets, qui a entrepris une mise à jour systématique de son offre et de ses structures éducatives.

La refonte des **activités de formation, des formats d'éducation et des méthodologies d'enseignement** de l'Académie, qui s'appuie sur les piliers du numérique, de la coopération, de la modularité et de la certification, a identifié des objectifs sur les plans opérationnel, du fond et de la gouvernance. Sur ce dernier point, la gouvernance externe de l'Académie sera revue à la lumière de la consultation politique des délégations et des parties prenantes qui sera lancée début 2021. L'objectif ultime est de **renforcer le rôle et l'impact de l'Académie européenne des brevets** en tant que référence d'excellence dans la formation à la PI ainsi que de répondre aux besoins actuels et futurs.

### **Réviser la politique des données**

En 2020, l'Office a lancé une révision complète de sa politique en matière de données dans le but de stimuler l'évolution des services fournis, en passant de l'information brevets au **savoir brevets**, pour aider les acteurs économiques à prendre la décision la plus appropriée pour protéger leurs inventions. Grâce à la cartographie de ses nombreuses bases de données sur l'état de la technique, cette révision aidera également à identifier les éléments manquants en vue de les compléter et d'amener l'Office à fournir la meilleure qualité de services en données brevets. Un rapport sur cette révision sera diffusé aux différentes parties prenantes, et sur cette base, l'Office proposera une série de mesures en 2021.

## Maximiser l'impact de la coopération

Suite à l'adoption par le Conseil du nouveau cadre de coopération avec les États membres en juin (CA/27/20), l'OEB et les offices nationaux ont commencé à discuter de leur future coopération, qui se traduira par des **accords de coopération bilatéraux**. Chaque office national sélectionne les projets et activités qui l'intéressent dans le catalogue de la coopération et les profils de projet, qui incluent tous les détails de la coopération requis pour la mise en œuvre. La signature de ces accords garantira l'allocation des ressources nécessaires pour leur application et facilitera le contrôle des progrès.

Outre la mise en œuvre des arrangements administratifs pour la nouvelle politique pour tous les offices concernés, l'Office soutiendra la modernisation du système informatique qui est la base de l'échange des données nationales de recherche.

Sur la base de la décision à prendre par le Conseil sur la proposition de l'Office visant à améliorer la politique relative aux **accords de travail sur la recherche** (CA/51/20), l'OEB aidera les offices nationaux concernés à préparer les développements techniques nécessaires liés au **transfert de données** à l'OEB. L'Office soutiendra la mise en œuvre des activités de sensibilisation axées sur la promotion du système européen des brevets dans les États membres et avec eux. En outre, l'Office intensifiera ses efforts conjoints avec les offices nationaux et les intermédiaires locaux pour préparer et lancer le projet pilote **"Patent Lab services"** dans le but de fournir des services de soutien individuels et personnalisés conçus pour guider l'entité cible (PME, organisme de recherche ou université) à travers le système de la PI et les procédures liées aux brevets.

## Coopération informatique

En 2020, l'OEB a créé une série de groupes de travail basés sur des projets afin de **faciliter la coopération au niveau technique** entre experts des offices nationaux et associations d'utilisateurs, ce qui garantit le meilleur résultat dans l'intérêt de l'ensemble du réseau européen en matière de brevets. Les projets en cours de discussion sont : le front office (couvrant le dépôt en ligne et les services connexes), la qualité des données, la recherche, la gestion de la qualité et la cartographie des processus, le back-office modulaire, la classification coopérative des brevets CPC et un portail d'accès unique, qui a été préparé pour faciliter la soumission électronique d'accords bilatéraux. Les équipes ont présenté plusieurs démonstrations et validations de concept à partir de septembre, qui ont été positivement accueillies par les offices nationaux et les associations d'utilisateurs.

En 2021, les projets se poursuivront et de nombreux jalons importants sont envisagés. L'an prochain, l'Office dialoguera avec les offices nationaux des brevets intéressés en vue de lancer le premier ensemble de **projets pilotes pour le front office** en prenant comme première étape les dépôts nationaux, et un nouvel outil de recherche sera développé et mis à disposition d'un premier groupe d'États membres. Le "**single access portal**" sera complété par de nouvelles fonctionnalités, notamment la validation post-délivrance et l'intégration d'EPOXY, de Micado et du site National Office Centre (NOC). Grâce aux efforts continus dans le domaine de la qualité des données, y compris une optimisation du transfert des données venant des offices nationaux, l'Office escompte améliorer l'**exhaustivité des données de l'état de la technique**, telles que données bibliographiques, images, antériorités, antériorités enrichies et texte intégral. La **cartographie des processus** des offices nationaux participants sera également complétée ; ces cartes de processus seront essentielles pour réduire l'effort d'analyse opérationnelle que nécessiterait le développement d'une infrastructure logicielle commune. En outre, de nouvelles **prises en œuvre de la CPC** commenceront et les offices nationaux pourraient commencer à mettre en place leurs premiers back offices.

## Convergence des pratiques

Suite au succès du travail sur la convergence des pratiques dans les domaines de l'examen de l'unité de l'invention et de la désignation de l'inventeur, l'Office demandera l'accord des États membres au lancement du prochain cycle de travail en 2021. Celui-ci se concentrera sur l'**octroi d'une date de priorité** et la **restitutio in integrum**. Dans ce prochain cycle, l'Office cherchera à étendre l'implication des utilisateurs au-delà de l'information et de la consultation régulière.

## Brevet unitaire

Le processus de ratification en Allemagne de l'Accord relatif à une juridiction unifiée du brevet se dirigeant vers sa conclusion, l'activité du Comité restreint sur le brevet unitaire devrait reprendre en 2021, avec le soutien de l'Office, afin de veiller à ce que toutes les étapes préparatoires soient achevées pour la mise en œuvre du dispositif.

## Définir les activités de coopération et établir les priorités

En 2020, l'Office a signé des protocoles d'accord avec l'**Institut européen de politique spatiale** et avec l'**Agence internationale de l'énergie**, portant respectivement sur les renseignements techniques dans les secteurs stratégiques de l'espace et des technologies vertes. Une première étude au titre de ces protocoles d'accord, sur les batteries et le stockage de l'énergie, a déjà été publiée. L'Office vise également à signer un protocole d'accord avec l'OMPI, en mettant l'accent sur la promotion de la collaboration, la transformation numérique, l'accès à la connaissance des brevets et, enfin et surtout, le PCT.

L'Office a exploré la possibilité de formaliser sa coopération avec la **Commission européenne** par le biais d'un protocole d'accord qui pourrait être signé en 2021, dans le but de renforcer l'écosystème pan-européen de l'innovation pour une reprise économique rapide en Europe.

Afin de sensibiliser les **députés européens** à l'importance du bon fonctionnement du système des brevets, l'Office examinera la manière dont les relations pourraient encore être resserrées par des contacts à différents niveaux en 2021.

Le plan de travail de l'Office avec l'**EU IPO** se concentrera sur les méthodologies de la coopération européenne, la coopération informatique, l'analyse des données relatives à la PI et les études économiques, la formation et la sensibilisation. Le nouveau protocole d'accord avec l'OMPI et le plan de travail y relatif seront prêts à être mis en œuvre. Dans le cadre de sa coopération avec l'**Office communautaire des variétés végétales**, l'Office organisera une formation virtuelle concernant l'avis G 3/19 de la Grande Chambre de recours ainsi qu'un échange d'expériences sur la poursuite de l'examen durant la crise de la COVID-19.

## Élargir le système du brevet européen et l'impact du réseau

L'Office a bien progressé en 2020 en ce qui concerne l'extension de ses accords de coopération internationale. Les accords de validation en vigueur au Maroc, en Tunisie, en Moldavie et au Cambodge donnent lieu à environ **6 000 validations par an au total**. De grands progrès ont été observés en 2020 concernant le processus menant à un accord de validation avec l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI), qui pourrait aboutir à une décision définitive du Conseil de l'OAPI d'ici la fin de 2021 pour une entrée en vigueur en 2022.

Fin 2020, l'Office a signé un **accord de partenariat renforcé avec la Colombie**. En 2021, il sera en mesure de fournir aux offices du partenariat renforcé un outil dédié donnant directement accès aux produits du travail de l'OEB les plus pertinents. Dans l'ensemble, l'Office achèvera un certain nombre d'actions techniques et administratives afin qu'à long terme, les programmes de réutilisation au titre du programme de partenariat renforcé puissent entrer pleinement en service. Cela permettra à l'Office de tirer la valeur maximale des accords de partenariat renforcé en termes d'**augmentation du niveau de réutilisation** par les offices concernés et d'obtention d'un **précieux retour sur la qualité**. Trois des neuf offices nationaux avec lesquels l'Office a conclu un tel accord fournissent désormais à l'OEB un retour d'information régulier sur le niveau de réutilisation des produits de l'OEB dans leurs procédures nationales.

En raison de l'impact considérable des restrictions liées à la COVID-19, en particulier sur les missions à l'extérieur, l'Office reconfigure actuellement la formation à dispenser aux offices concernés par la validation et le partenariat renforcé, et a déjà organisé une première série de webinaires dans le nouveau format en ligne de "classe inversée" à l'intention des offices du partenariat renforcé en Asie et en Afrique.

L'un des arrangements les plus importants dans le cadre du **partenariat stratégique de l'Office avec la CNIPA** entre en vigueur au 1<sup>er</sup> décembre 2020 : les ressortissants ou résidents de République populaire de Chine peuvent désormais choisir l'OEB comme administration chargée de la recherche internationale et administration chargée de l'examen préliminaire international lorsqu'ils déposent leur demande PCT soit auprès de la CNIPA soit auprès du Bureau international de l'OMPI en tant qu'office récepteur. Cet arrangement est mis en œuvre en tant que projet pilote de deux ans pour un total de 5 500 demandes déposées en anglais.

En novembre 2020, l'Office a formalisé pour la toute première fois sa coopération avec l'USPTO par un **plan de travail annuel de coopération bilatérale**, traitant en particulier de la gestion de la CPC et de l'amélioration de l'échange des documents de priorité et des données.

L'OEB et ses offices partenaires IP5 ont concentré leurs activités de 2020 sur les réponses stratégiques des offices IP5 à la pandémie de COVID-19 et sur la coopération ultérieure. Lors de leur réunion annuelle de juillet, les chefs des offices IP5 ont convenu d'améliorer encore l'accès aux informations brevets contenant une mine de connaissances technologiques relatives à la détection, à la prévention et au traitement de la COVID-19.

Le groupe de travail IP5 sur les nouvelles technologies émergentes (NTE) et l'intelligence artificielle (IA) s'est réuni à Berlin en janvier 2020 pour passer en revue les domaines de coopération future IP5 sur les questions juridiques et informatiques ainsi que l'approche à long terme concernant les chances et les défis stratégiques découlant des NTE/IA. En 2021, le groupe de travail recueillera les réactions de l'industrie IP5 afin d'élaborer une feuille de route contenant des initiatives communes possibles. Les réactions de l'industrie IP5 seront recueillies dans ce but.

Au second semestre de 2020, l'Office a mené quelques échanges avec deux autres partenaires, l'USPTO et le JPO, afin d'envisager l'évolution possible de la coopération **tripartite**, en abordant davantage l'impact économique et social des brevets.

## **Renforcer le PCT**

En 2021, l'Office poursuivra ses efforts visant à **améliorer encore la qualité** de ses produits et services PCT, par exemple en incorporant l'approche commune IP5 sur l'unité de l'invention dans les Directives PCT-OEB et en garantissant la mise en œuvre sans heurt des changements de règles relatives au dépôt et au traitement de listes de séquences. L'Office achèvera le déploiement du **service PCT sans papier**, ce qui permettra d'atteindre un jalon important dans la numérisation des flux de travail du PCT, avec à la clé une **amélioration du respect des délais pour les utilisateurs** et des économies et des gains d'efficacité à la fois pour l'OEB en tant qu'administration chargée de la recherche internationale et pour les offices récepteurs.

L'Office poursuivra sa coopération avec l'OMPI sur des initiatives clés, telles que l'entrée en production de la solution de dépôt ePCT intégrée dans le dépôt en ligne 2.0, la rationalisation des flux de données bilatéraux et l'utilisation accrue des plateformes respectives pour communiquer électroniquement avec les déposants.

## Objectif 5 – Consolider la pérennité

Les initiatives décrites dans l'objectif 5 aident à consolider la viabilité et l'efficacité du Programme de travail annuel. En 2021, l'Office continuera de se concentrer sur une série de mesures, allant d'un renforcement de la gouvernance et de la transparence jusqu'à la prise en charge de davantage de responsabilités sociales. Ces initiatives relèvent de quatre thèmes principaux :

- Gouvernance et transparence
- Pérennité financière
- Durabilité environnementale
- Impact sociétal



## Gouvernance et transparence

La manière dont l'Office mène ses affaires, et en particulier ses organes et ses processus décisionnels, est essentielle pour accroître la cohérence, la transparence et la responsabilité de ses processus et de leurs résultats.

En tant qu'organisation responsable, l'OEB doit montrer à ses parties prenantes qu'il gère efficacement une variété de risques qui peuvent menacer ses activités, ses services et la confiance de ses utilisateurs.

En 2020, un **cadre de gestion des risques d'entreprise** a donc été mis en œuvre ; il couvre tout l'Office et repose sur des normes internationales de gestion des risques. En 2021, en s'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19, l'Office effectuera une **analyse d'impact commercial** approfondie et mettra en œuvre un **cadre de continuité des affaires** aligné sur les bonnes pratiques internationales (ISO 22301). Les capacités de gestion des risques dans tout l'Office seront encore renforcées.

Garantir la qualité de manière continue est également un aspect essentiel de la confiance dans les principaux services de l'OEB. **La procédure de délivrance des brevets de l'OEB a donc été de nouveau certifiée selon la norme ISO 9001** (système de gestion de la qualité). De plus, l'attachement de l'Office à des pratiques de travail et à des installations sûres et saines a été reconnu par la **certification ISO 45001** (système de gestion de la santé et de la sécurité au travail).

Le système de gestion de la qualité ISO 9001 sera étendu à d'autres domaines de l'Office tels que les finances et les achats, les ressources humaines, l'infrastructure, la fourniture et l'entretien de l'informatique, les affaires internationales et les affaires juridiques, afin d'être prêt pour la certification en 2022. En outre, l'utilisation d'un registre des exceptions a été mise en œuvre pour les questions financières, d'achats et de ressources humaines afin d'assurer une plus grande transparence et de permettre un contrôle.

La **Balanced Scorecard** (BSC) en cascade sera déployée pour aider à suivre les progrès de l'OEB dans la réalisation de ses objectifs. Elle couvrira toutes les Directions générales (DG) et leurs Directions principales (DP) correspondantes, en renforçant la cohérence entre les objectifs stratégiques et la manière dont ils sont interprétés au niveau des DG et des DP. Les efforts se poursuivront pour accroître progressivement la maturité des indicateurs clés de performance (KPI) de la BSC, afin de veiller à mesurer convenablement la mise en œuvre de la stratégie. Pour maintenir l'alignement avec les priorités évolutives de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023, des changements seront apportés aux KPI lorsque cela s'avérera nécessaire.

Afin de mieux aider le management dans les processus décisionnels, des **tableaux de bord d'information du management** supplémentaires seront déployés. Ils viseront à donner une vue d'ensemble de la performance sur des aspects opérationnels spécifiques étroitement liés aux objectifs et aux orientations de l'Office.

**La maturité de gestion des projets** sera progressivement accrue de diverses manières. La formation des responsables de programmes et de projets aux défis liés à la gestion de projets se poursuivra. L'accent en 2021 portera sur le soutien aux pipelines de déploiement, les efforts visant à une bonne gestion des dépendances, la gestion des risques et des problèmes en fonction des besoins et l'obtention d'avantages.

Afin de renforcer la gouvernance externe de l'OEB, l'Office proposera de lancer un processus de consultation avec les États membres en 2021. Des analyses approfondies examineront les domaines d'amélioration de la gouvernance externe de l'OEB, dans le but de renforcer la transparence et l'efficacité de la configuration de l'Organisation européenne des brevets, d'ajuster le cadre juridique relatif au règlement intérieur du Conseil et de moderniser le soutien technique apporté au Conseil.

## **Pérennité financière**

La pérennité financière est un élément clé de la viabilité générale de l'Office. Or, l'étude financière 2019 a mis en évidence un déficit financier potentiel total de 5,8 milliards d'EUR dans les finances de l'Office à combler sur 20 ans. L'Office a donc proposé un ensemble de mesures, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en juin 2020.

Les six mesures identifiées devraient avoir un impact financier cumulé de 6,3 milliards d'EUR et permettre la constitution de réserves pour le cas où une ou plusieurs mesures ne produiraient pas les résultats escomptés. Voici les mesures et une estimation de leur incidence globale :

- adaptation de la méthode d'ajustement collectif des rémunérations (mise en place au cours de l'année 2020 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ; incidence globale : 2 milliards d'EUR) ;
- augmentation de 3,3 % des cotisations de pension versées aux FRPSS (déjà appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 ; incidence globale : 0,3 milliard d'EUR) ;
- ajustement bisannuel des taxes lié à l'inflation pour les taxes de procédure. Une proposition d'ajustement est prévue pour 2022, le dernier exercice similaire ayant été effectué en avril 2020 (incidence globale : 1 milliard d'EUR) ;
- numérisation de la procédure de délivrance des brevets de bout en bout (incidence globale : 1,2 milliard d'EUR) ;
- investissement de 60 % de l'excédent annuel de trésorerie dans l'EPOTIF (incidence globale : 1 milliard d'EUR) ;
- investissement de 40 % de l'excédent annuel de trésorerie dans les FRPSS (incidence globale : 0,8 milliard d'EUR).

La surveillance de l'impact de ces mesures et du comblement correspondant du ratio de couverture aura lieu régulièrement à compter de 2021. Elle fournira une vision claire et transparente des progrès de l'OEB en direction de la viabilité financière à long terme.

Cinq des six mesures relatives à la viabilité financière à long terme de l'Office se concrétiseront déjà au cours de la période 2020-2025 avec un impact financier estimé de 1,27 milliard d'EUR, dont 1 milliard d'EUR lié au gain actuariel attendu de la nouvelle méthode d'ajustement des rémunérations.

De plus, bien que toute anticipation soit difficile, les **investissements dans l'automatisation** devraient également se traduire par d'importants gains de productivité et grandement contribuer à combler le déficit de couverture.

## Durabilité environnementale

Les efforts de l'OEB dans le domaine de la durabilité environnementale incluent des initiatives visant à minimiser ou à compenser l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment en réduisant son empreinte CO<sub>2</sub> et en diminuant sa consommation d'eau, de papier et d'énergie, ainsi que des initiatives destinées à promouvoir le développement et l'adoption de technologies vertes.

En 2020, l'Office a obtenu la **certification selon le système de management environnemental et d'audit (EMAS)** et a publié son rapport environnemental annuel. L'année 2020 a également marqué le 25<sup>e</sup> anniversaire de la participation de l'Office au système EMAS. En 2021, l'OEB publiera le prochain rapport environnemental et de nouveaux audits internes et externes seront effectués aux fins de la certification EMAS. L'Office a également achevé la conception de son nouveau tableau de bord environnemental et a avancé dans la rédaction d'une nouvelle politique environnementale.

Cette année, la numérisation accrue a permis de réduire sensiblement la **consommation de papier** grâce à la dématérialisation de la recherche et de l'examen ainsi qu'à l'annotation numérique. Mi-mai, l'Office est passé à un système d'impression "à la demande" des dossiers de recherche, dans le cadre de la transformation numérique. Sachant que quelque 1 000 dossiers de recherche (comptant chacun en moyenne 50 feuilles de papier) étaient imprimés chaque jour en temps normal, ce système a permis de ramener à 15 % le taux de dossiers imprimés. Il est actuellement estimé que ces processus de travail "sans papier" permettent d'économiser 1 million de feuilles de papier par mois. La consommation individuelle de papier a également chuté, passant de 102 feuilles par personne et par an en janvier à 48 fin 2020, un progrès attribuable au télétravail ainsi qu'à une prise de conscience écologique.

Il est escompté que l'accroissement des services numériques aux utilisateurs permettra de réduire encore la consommation de papier dans le courant de l'année prochaine. En 2020 le nombre de mandataires faisant usage du service électronique Mailbox a augmenté de 30 %, portant à 5 100 le nombre total d'utilisateurs. En outre, 70 formulaires d'opposition électroniques ont été ajoutés aux 720 déjà en ligne. L'Office escompte par ailleurs de nouvelles réductions de la consommation de papier grâce à de nouvelles mesures de numérisation de la procédure d'examen prévues début 2021.

L'Office a enregistré une **réduction spectaculaire de ses émissions de CO<sub>2</sub>** en raison de l'absence quasi-totale de déplacements professionnels de la part des agents de l'OEB, rendue possible par le télétravail. Au cours des trois premiers trimestres de 2020, les émissions de CO<sub>2</sub> dues aux déplacements professionnels ont été réduites de 86 % par rapport à la même période en 2019.

Enfin, en vue de garantir le suivi continu des performances en matière de durabilité et des progrès enregistrés vers la réalisation des objectifs environnementaux, l'Office va déployer le **nouveau tableau de bord environnemental** en janvier 2021. Cela contribuera aussi à créer une transparence totale pour nos parties prenantes internes et externes sur cette question qui est au centre des efforts fournis par l'Office pour créer un monde plus sûr, plus intelligent et plus durable.

L'Office entérinera par ailleurs une **nouvelle politique environnementale**, révisera ses **règles de voyage** et donnera la priorité aux **achats "verts"** afin de privilégier les produits et services respectueux de l'environnement. Dans tous les domaines, l'Office recherchera activement l'engagement et la participation du personnel et il formulera également des recommandations permettant aux agents de réduire leur consommation d'énergie lorsqu'ils travaillent à domicile.

## **Impact sociétal**

La contribution sociale de l'OEB aux communautés locales, en Europe et au-delà, est également un élément crucial de sa pérennité à long terme en tant qu'institution publique. Parmi les initiatives lancées dans ce domaine, on peut citer les activités de vulgarisation, les initiatives visant à consolider les ressources de premier plan de l'OEB dans le domaine de l'information brevets, ainsi que celles visant à encourager l'innovation technologique et à maximiser l'impact positif du système de la PI sur l'économie européenne.

En mars 2020, le **Patent Index 2019**, qui couvre les statistiques et les tendances en matière de brevets, a été lancé par une campagne médiatique dans les États membres et les autres régions IP5. Malgré la forte concentration des médias sur la COVID-19, l'écho a été largement positif : près de 1 600 reportages, équivalant à une valeur publicitaire de 4,7 millions d'euros et une exposition de plus de 2,5 millions d'utilisateurs aux messages sur les réseaux sociaux (+211 % par rapport à 2019).

Le **Patent Index 2020** expliquera les dernières tendances en matière de dépôt de brevets et abordera la question des technologies émergentes qui intéressent tout particulièrement le public. Le premier trimestre de 2021 marquera une étape importante avec la création d'une plateforme centrale permettant aux utilisateurs d'explorer et de visualiser les statistiques sur les brevets européens.

En 2020, l'Office a également lancé une nouvelle plateforme de "Lutte contre le coronavirus" visant à aider les chercheurs à développer de nouveaux vaccins, traitements et dispositifs pour lutter contre la COVID-19. Les examinateurs de brevets et les analystes de données de l'OEB ont compilé 276 ensembles de données afin de soutenir les cliniciens, les scientifiques et les ingénieurs dans leur travail essentiel. Le dernier des quatre grands thèmes - Technologies pour la nouvelle normalité – a été lancé en novembre.

S'appuyant sur ses bases de données de premier plan en matière d'information brevets, l'Office a encore contribué en 2020 à l'élargissement des connaissances en matière de brevets et a élaboré un ensemble de rapports à fort impact. L'économiste en chef de l'OEB a notamment publié des études sur les liens entre brevets et fabrication additive, l'innovation dans le domaine des batteries et du stockage de l'électricité, ainsi qu'un tableau de bord portant sur l'exploitation commerciale des brevets à l'intention des universités et des organismes de recherche publics en Europe.

En 2021, l'Office **publiera de nouvelles études** évaluant et analysant le paysage de la PI, notamment :

- une nouvelle étude sur l'énergie verte en coopération avec l'Agence internationale de l'énergie,
- une étude sur les clusters régionaux de l'innovation en Europe,
- une nouvelle série d'études de cas sur les transferts technologiques des universités en coopération avec l'Académie européenne des brevets.

En tirant parti d'informations brevets approfondies et de recherches coopératives, l'unité continuera donc à contribuer à une meilleure compréhension des sujets pertinents pour le système des brevets et ses parties prenantes dans le monde contemporain.

Au début de 2021, l'Office consultera les États membres à propos des caractéristiques possibles d'un **nouvel Observatoire de l'OEB**. Cet Observatoire servira de centre de connexion entre les parties prenantes publiques et privées et de lieu permettant de suivre les évolutions dans les technologies émergentes et la manière dont elles affectent le paysage de la PI. Cette consultation aidera l'Office à perfectionner sa proposition, dont le but est qu'elle soit soumise pour adoption en juin 2021 afin que la structure organisationnelle de cette nouvelle unité puisse commencer à fonctionner au second semestre de 2021.

Le programme de **vulgarisation et de sensibilisation** de l'Office vise à faire connaître les brevets et leurs effets positifs sur l'économie et la société. Les activités ci-dessous se proposent d'informer et d'inspirer le grand public, les jeunes générations et les communautés locales ainsi que de stimuler l'engagement du personnel.

Avec le report du **Prix de l'inventeur européen 2020**, une série de récits a été lancée à l'automne sous la forme de vidéos, de podcasts et de sessions Facebook Live. Ces récits présentent les anciens finalistes du Prix et les lauréats qui expliquent le développement de leurs inventions et de leurs carrières, et/ou la manière dont elles ont contribué à la lutte contre le coronavirus.

Pour atténuer les risques liés à la COVID-19 en 2021, il est envisagé de tenir le Prix de l'inventeur européen sous forme de manifestation numérique, si possible en combinaison avec quelques éléments physiques. Pour attirer les jeunes inventeurs, un nouveau concept de communication créant des synergies avec les anciens lauréats du Prix et le Prix actuel sera annoncé.

L'Office **renforcera les relations avec ses partenaires locaux** en parrainant le One Young World Summit, qui se déroulera pour la première fois à Munich, en nouant un partenariat avec la ville de La Haye sur la Journée internationale des portes ouvertes et de l'ouverture des monuments, et en ouvrant ses portes à une série de manifestations (virtuelles) avec des tiers locaux. La collection d'œuvres d'art sera mise en ligne et un cadre pour le bénévolat local du personnel sera défini afin de stimuler l'engagement du personnel.

Afin de **créer une image de marque plus forte**, l'expression visuelle de celle-ci sera revitalisée. Une variante du logo pleinement compatible avec les canaux numériques de l'OEB et alignée sur le logo existant sera développée pour assurer la cohérence de la marque dans tous les formats. Les changements de style seront mis en œuvre progressivement.

## Annexes

### 1. Enseignements tirés de la première année du Plan stratégique 2023

L'Office a été confronté à un certain nombre de défis lors de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023, lancé en juin 2019. Les questions suivantes se sont notamment posées : quels sont les liens entre les différents projets ? Certaines activités se recoupent-elles ? Les dépendances de projets sont-elles correctement gérées ?

Pour tenter d'apporter une réponse à ces questions, le Bureau de gestion des projets a dressé en juillet 2020 un premier bilan des enseignements de l'année ; les principales conclusions sont présentées ci-dessous :

- **Gestion des éléments livrables** : le Plan stratégique 2023 est un programme très ambitieux, impliquant le lancement simultané de nombreuses initiatives. Le bilan de cette première année a mis en lumière la nécessité de réévaluer en partie le portefeuille de projets de l'Office, de prioriser la réalisation des objectifs stratégiques et de déployer les ressources en conséquence.
- **Adoption d'une approche de pipeline de déploiement** : au cours de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2023, l'Office a défini plus de 150 projets et réuni presque autant d'agents qualifiés pour en assurer la gestion. Dans certains cas, cependant, cette approche granulaire a entraîné des chevauchements imprévus entre les projets. Afin d'optimiser la coordination de ses activités, l'Office a décidé d'adopter une approche de pipeline de déploiement, définissant ainsi des calendriers transparents pour l'ensemble des éléments livrables des programmes et projets.
- **Réorganisation des réunions de suivi** : l'organisation de réunions de suivi mensuelles structurées en fonction des cinq objectifs du Plan stratégique 2023 ne reflétait pas les différents rythmes de mise en œuvre des programmes et projets. Depuis septembre, ce format a été remplacé par des réunions de direction interobjectifs organisées en fonction de sujets spécifiques. L'ordre du jour et la fréquence de ces réunions sont ajustés au cas par cas pour répondre aux besoins les plus pressants des responsables de programmes et de projets.
- **Lancement de réunions d'approfondissement** : le management supérieur doit souvent définir des orientations sur des sujets très spécifiques, qui ne se prêtent pas à des discussions générales. Des réunions d'approfondissement réunissant des membres du management supérieur et certains experts et chefs de projet ont donc été lancées.

## 2. Pipelines de déploiement

S'appuyant sur tout le travail de planification préalable, une représentation visuelle claire a été créée pour les pipelines de déploiement, qui s'étendent sur les différents objectifs du Plan stratégique 2023. Ils inscrivent dans un calendrier détaillé les étapes clés et les changements apportés aux activités de l'Office.

La création de telles représentations de pipelines permet à l'Office de gérer les dépendances entre les programmes et au sein de ces programmes et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes tout en conservant une vue d'ensemble. En somme, ces pipelines montrent exactement à quoi on peut s'attendre et quand, ce qui facilite une communication transparente et cohérente avec toutes les parties prenantes.

Tirant les premières leçons de la première année du Plan stratégique 2023 et de la crise de la COVID-19, l'Office a mis au point des "pipelines de déploiement" pour la procédure de délivrance des brevets et les activités principales. Dans les deux cas, les pipelines ont d'abord été conçus du point de vue des technologies de l'information afin de refléter l'importance de la transformation numérique pour la pérennité de l'Office, mais d'autres initiatives, par exemple le soutien à la qualité, apparaissent désormais également dans la planification. Les travaux ont également commencé afin d'élaborer un pipeline de coopération informatique.

À l'avenir, le concept de pipeline de déploiement sera élargi aux évolutions intervenant dans d'autres domaines que l'informatique, comme les modifications de la politique de RH, l'infrastructure en matière de bâtiments et les grandes étapes de la coopération internationale.

Les comités de pilotage du Plan stratégique 2023 utilisent déjà les vues du pipeline de déploiement pour gérer activement l'exécution des programmes et des projets, pour équilibrer les risques et les avantages et pour coordonner les changements métier et la communication.

En d'autres termes, les pipelines aident l'Office non seulement à planifier et à hiérarchiser les travaux à venir, mais ils font également apparaître ce qui a été accompli jusqu'à présent et ce que l'Office peut espérer atteindre dans un avenir proche. À cet égard, ils constituent une base solide pour tout ajustement futur dans la planification et la hiérarchisation des éléments livrables.

### 3. Chiffres des dépôts et des délivrances à l'OEB

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>Réel</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Budget</b>
<b>Dépôts</b>			
(a) Demandes euro-directes	75 803	75 600	69 900
(b) Phase internationale du PCT	265 235	253 800	256 800
<i>dont OEB choisi en tant qu'ISA</i>	82 422	76 020	76 830
<b>Total dépôts</b>	<b>341 038</b>	<b>329 400</b>	<b>326 700</b>
<b>Demandes EP</b>			
(a) Demandes euro-directes	75 803	75 600	69 900
(a1) Premiers dépôts ED	27 615	27 690	25 420
(a2) Seconds dépôts ED	48 188	47 910	44 480
(c) PCT entrant dans la phase régionale	105 691	99 500	98 000
(c1) PCT ne nécessitant pas de recherche supplémentaire	54 264	51 385	49 823
(c2) PCT nécessitant une recherche supplémentaire	51 427	48 115	48 177
<b>Total demandes</b>	<b>181 494</b>	<b>175 100</b>	<b>167 900</b>
<b>Brevets européens publiés</b>	<b>137 787</b>	<b>128 115</b>	<b>117 806</b>

Données disponibles au 18 septembre 2020.

## 4. Charte de service

Les tableaux ci-après présentent les objectifs de service pour 2021. Des mises à jour régulières seront publiées sur le site Internet de l'OEB.

Les objectifs de l'OEB se regroupent en deux catégories principales : la qualité et le respect des délais. L'Office a défini trois niveaux pour chaque indicateur : "excellence" (niveau recherché), "conformité" (niveau jugé acceptable) et "actions requises" (mesures à prendre pour ramener la performance au niveau "conformité").

### Qualité

		Objectifs pour 2021		
		Excellence	Conformité	Actions requises
% de dossiers jugés conformes aux critères de qualité (sans erreurs critiques) <sup>1</sup>	Rapports de recherche	>97 %	95 à 97 %	<95 %
	Délivrances	>90 %	85 à 90 %	<85 %

### Respect des délais

		Objectifs pour 2021		
		Excellence	Conformité	Actions requises
% de rapports de recherche standard envoyés au déposant dans les délais	Pour la recherche, les dossiers sont non standard lorsque : (1) il est nécessaire de clarifier la portée de la recherche, (2) il n'existe pas d'unité de l'invention, ou (3) le rapport de recherche est incomplet	>95 %	90 à 95 %	<90 %

<sup>1</sup> Cf. CA/40/20 Add.1, p. 27 pour plus de détails sur les niveaux de conformité.

### Objectifs pour 2021

		Excellence	Conformité	Actions requises
<b>% délivrances standard envoyées aux déposants dans les 36 mois suivant la requête en examen valable</b>	Pour l'examen, les dossiers sont non standard lorsque : (1) la procédure orale est reportée, (2) une prolongation du délai de réponse a été demandée au moins à deux reprises, ou (3) le paiement des taxes a été retardé au moins deux fois	>85 %	80 à 85 %	<80 %

### Objectifs pour 2021

		Excellence	Conformité	Actions requises
<b>% d'oppositions standard dans les 18 mois à compter de la fin du délai d'opposition</b>	Pour l'opposition, les dossiers sont non standard lorsque : (1) la procédure orale est reportée, (2) la division d'opposition comporte un membre juriste, ou (3) il y a plus d'un opposant	>55 %	50 à 55 %	<50 %

## 5. Balanced Scorecard

L'an dernier, l'OEB a révisé la Balanced Scorecard (BSC) afin de mieux surveiller les avantages tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023 et a lancé un exercice en cascade en créant des tableaux de bord pour chaque Direction générale (DG) et chaque Direction principale (DP).

Les indicateurs clés de performance (KPI) au niveau supérieur donnent une vue d'ensemble des résultats de l'Office sur la voie menant à la réalisation des cinq objectifs du Plan stratégique 2023 (voir tableau 1).

**Tableau 1 – KPI du niveau supérieur**

<b>Objectif</b>	<b>KPI</b>	<b>Performance en 2020**</b>	<b>Cible pour 2021</b>
Organisation engagée et responsabilisée	Engagement du personnel	63 %*	69 %
	Formation et développement	55 %*	61 %
	Collaboration	52 %*	58 %
Transformation numérique	Disponibilité des outils existants et nouveaux	93,0 %	96,5 %
	Processus numérisés	76,3 %	78 %
	Satisfaction des utilisateurs internes et externes envers les outils	83,7 %	86,5 %
Maîtrise de la qualité	Satisfaction des utilisateurs envers les produits et services de délivrance de brevets	84,1 %	85 %
	Qualité de la recherche et de la délivrance	89,2 %	90,5 %
	Respect des délais dans l'examen	64,6 %	80 %***
Partenaire pour des retombées positives	Portée géographique	1,96 milliard d'habitants	2,15 milliards d'habitants
	Participation des États membres aux projets de coopération	76 %	76 %
	Utilisation de l'information brevets	2,92 millions de visites	3 millions de visites
Pérennité assurée	Consommation de papier	60 feuilles	45 feuilles
	Certifications ISO obtenues	25 %	60 %***
	Ratio de couverture	68,2 %****	71,4 % (2023)

\* Données de base tirées de l'enquête de 2019 sur l'engagement du personnel.

\*\* Mesures au 4 novembre 2020.

\*\*\* Nouvelle méthode de calcul.

\*\*\*\*Performance attendue en 2020 selon les estimations de la DP Finances.

Des objectifs réalistes, mais ambitieux, pour tous les KPI sont en cours de détermination sur la base des réalisations à ce jour et des évolutions escomptées pour 2021.

Étant donné l'accélération rapide de la transformation numérique et l'excellente performance de 2020, l'objectif du KPI "processus numérisés" a dû être revu à la hausse pour l'année prochaine.

L'objectif de l'OEB visant à améliorer en permanence la satisfaction de ses utilisateurs se traduit par le relèvement de l'objectif du KPI correspondant "satisfaction des utilisateurs envers les produits et services de délivrance de brevets".

L'objectif pour la "portée géographique" est supérieur de 6 % au chiffre de cette année. Le suivi de la "participation des États membres aux projets de coopération" n'a commencé qu'en septembre et l'objectif a été fixé au niveau de la performance actuelle.

Les résultats remarquables mesurés par l'indicateur "utilisation de l'information brevets" ont rehaussé les attentes pour 2021, ce qui conduit à un objectif plus exigeant.

L'objectif en matière de "consommation de papier" a été rendu plus ambitieux au vu des résultats exceptionnels de 2020 dus au numérique et à l'accroissement du télétravail.

L'objectif pour l'indicateur "ratio de couverture" s'inscrit dans une perspective à long terme et affiche la valeur visée en 2023.

"Engagement du personnel", "formation et développement" et "collaboration" n'ont pas été mesurés en 2020. Ces KPI conservent les mêmes objectifs qu'en 2019.

La méthode de calcul pour la "disponibilité des outils existants et nouveaux" a été réexaminée en 2020 afin de mieux décrire la réalité de la performance du système et de tenir dûment compte des différentes interruptions. L'effet des grands efforts visant à remplacer les technologies héritées et désuètes dans l'infrastructure informatique commencera à se faire sentir au milieu de l'année 2021. C'est pourquoi l'objectif pour 2021 restera le même qu'en 2020.

Aucune modification des objectifs de 2020 n'est envisagée pour deux autres indicateurs : "satisfaction des utilisateurs internes et externes envers les outils" et "qualité de la recherche et de la délivrance".

La manière de mesurer deux indicateurs a été adaptée. La réduction du stock d'examen et le rééquilibrage de la charge de travail font avancer l'Office vers un nouvel état permanent. Pour mieux représenter cette transition, le "respect des délais dans l'examen" surveille désormais la fourniture dans les délais des produits d'examen standard uniquement. Selon la mesure actuelle, le KPI "certifications ISO achevées" inclut non seulement les processus selon la norme ISO 9001:2015, mais aussi ceux pertinents pour la norme ISO 45001 (santé et sécurité au travail), ISO 27001 (sécurité de l'information) et pour le système de management environnemental et d'audit. De nouvelles données de référence ayant été établies, de nouveaux objectifs ont également été fixés pour 2021.

La BSC est un outil de gestion dynamique qui est adapté à intervalles réguliers pour refléter l'évolution des priorités de mise en œuvre du Plan stratégique 2023 au fil du temps. En 2021, l'Office réexaminera à nouveau les KPI et si nécessaire leurs objectifs, afin de garantir qu'ils continuent à constituer des mesures pertinentes.

Pour établir une compréhension commune des objectifs stratégiques et garantir un alignement des efforts de toute l'organisation, l'Office a entrepris en 2020 un exercice approfondi de répercussion en cascade et créé 19 BSC couvrant toutes les DG et leurs DP correspondantes.

À compter de janvier 2021, il est prévu de surveiller un nombre aussi élevé que possible de KPI sur les BSC en cascade par rapport aux objectifs fixés. Les progrès seront publiés et mis à la disposition du personnel. Cela garantira une plus grande harmonisation avec les objectifs du Plan stratégique 2023.

## 6. Planification des effectifs

Suite à la modernisation du cadre d'emploi de l'OEB en 2018, l'Office présente chaque année au Conseil d'administration pour avis un document d'orientation sur le recrutement.

Afin de fournir le contexte actuel des questions liées à la main d'œuvre, la présente annexe brosse le tableau de la situation sur le plan des finances, de l'organisation et des retombées de la COVID-19.

D'un point de vue financier, les frais de personnel constituent le pilier central des dépenses de fonctionnement du budget de l'OEB. L'étude financière réalisée en 2019 a confirmé la forte dépendance entre la charge de travail reçue et les effectifs (d'examineurs). La charge de travail reçue dépend de paramètres macroéconomiques. Le scénario de base 2 de l'étude financière qui a été adopté repose sur l'hypothèse d'une récession économique mondiale en 2020, suivie par une reprise progressive. Dans ce scénario, les effectifs diminueraient à moyen terme afin d'éviter une surcapacité temporaire potentielle à court ou à moyen terme. Après cette baisse initiale, les effectifs d'examineurs augmenteraient ou diminueraient en fonction de la charge de travail reçue. Les incidences du numérique et les gains de productivité potentiels doivent également être pris en considération.

Fort des enseignements tirés de la crise financière de 2008/09, compte tenu de la pandémie de COVID-19 et au vu de la baisse escomptée du produit intérieur brut dans le monde entier, l'Office s'attend actuellement à une réduction de 10 % du nombre de demandes déposées en 2021 par rapport aux indications du budget de 2020.

Par conséquent, il a été décidé de retenir une approche prudente en matière d'effectifs. En mai 2020, un gel temporaire a été mis en place pour les recrutements externes, et un rééquilibrage interne du personnel et de la charge de travail a été appliqué en priorité. Des recrutements externes restent possibles à titre exceptionnel et dans les cas justifiés par des arguments professionnels solides.

Les effectifs estimés pour 2020 sont de l'ordre de 6 400 agents, soit une baisse d'environ 200 par rapport à 2019. Le pourcentage de postes budgétisés occupés par des agents ayant des contrats à durée déterminée est de 4,1 % à la fin de 2020, soit une légère hausse par rapport aux 3,9 % enregistrés à la fin de 2019, mais encore loin du plafond de 20 %.

L'Office estime qu'au total, environ 2 500 agents, dont 1 400 examinateurs, vont quitter l'OEB ces dix prochaines années, ce qui pose un défi à relever tout en offrant une opportunité à saisir. Cette situation aidera l'OEB à s'adapter naturellement à la tendance actuelle de la charge de travail ainsi qu'à tirer pleinement parti de l'augmentation attendue de la productivité rendue possible par le numérique.

Dans l'ensemble, 36 agents (de 17 nationalités différentes) ont été recrutés en externe et 167 en interne dans les dix premiers mois de 2020. Forts du succès des précédents exercices de rééquilibrage dans le processus de délivrance des brevets, nous avons entamé en 2020 un nouveau chapitre en faveur du rééquilibrage interne et de la mobilité à l'Office. Celui-ci vise à tirer le meilleur profit possible des talents tout en offrant des opportunités de mobilité et de progression de carrière.

Nous prenons pour hypothèse la poursuite en 2021 de la diminution globale des effectifs observée en 2020. À supposer une baisse de la charge de travail reçue et vu les incertitudes provoquées par la COVID-19 et le gel du recrutement qui en découle, l'Office procédera à des recrutements minimes en 2021.

Dans la procédure de délivrance des brevets, aucun recrutement d'examineur externe n'est prévu pour 2021. Comme en 2020, les foires de l'emploi et le rééquilibrage entre les domaines techniques, soutenu par le coaching et la requalification en cas de besoin, garantiront le bon déroulement des opérations. Dans le cadre du Plan stratégique 2023, les compétences et les talents internes actuels seront systématiquement cartographiés pour soutenir une mobilité interne accrue.

De même, aucun recrutement n'est prévu en 2021 pour les rôles d'agents des formalités. Cette décision est conforme au gel général des recrutements et à la diminution escomptée des besoins en capacités par suite de la réduction de la charge de travail et de l'accroissement du recours au numérique. Dans l'attente de la confirmation de ces tendances, le rééquilibrage et le réexamen de l'organisation des agents des formalités permettront d'assurer la continuité des affaires au sein des diverses directions.

S'agissant des chambres de recours, le nombre total de postes permanents a été relevé en 2019 et en 2020 afin d'atteindre les objectifs fixés et de réduire le nombre de dossiers en instance. Au total les chambres de recours compteront 279 postes permanents en 2021 (215 membres et présidents de chambres et 64 agents de l'administration). Aucune nouvelle chambre ne sera créée afin de souligner le fait que les postes supplémentaires sont temporaires et affectés à la résorption de l'arriéré. Il est attendu que la baisse envisagée de la charge de travail reçue aura également des retombées sur la charge de travail des chambres de recours ; un réexamen aura lieu dans le courant de l'année 2021.

Dans les autres domaines (DG 0, 4 et 5), les effectifs devraient légèrement diminuer. Le recrutement externe pourrait s'avérer nécessaire à titre exceptionnel s'il est critique pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2023 et si les talents et les expertises ne sont pas disponibles en interne. Les solutions de main d'œuvre internes faisant appel à une mobilité partielle ou totale restent prioritaires.

Dans l'ensemble, conformément au scénario de base 2 de l'étude financière, et vu la crise économique et pandémique actuelle, l'Office va étendre à l'année 2021 l'approche prudente adoptée en 2020. La situation sera suivie de près et l'organisation cible des divers domaines professionnels sera revue en 2021 afin de tenir compte de la "nouvelle normalité" en termes de tendances de la charge de travail et de révision des plans d'activités.

Vu son impact sur la viabilité de l'Office à long terme, le recrutement externe se fera à titre exceptionnel. La mobilité interne, les plans de développement et un réexamen de la stratégie de recrutement favorisant le sourcing actif et la création de viviers de talents soutiendront à la fois l'amélioration continue et la continuité des affaires.

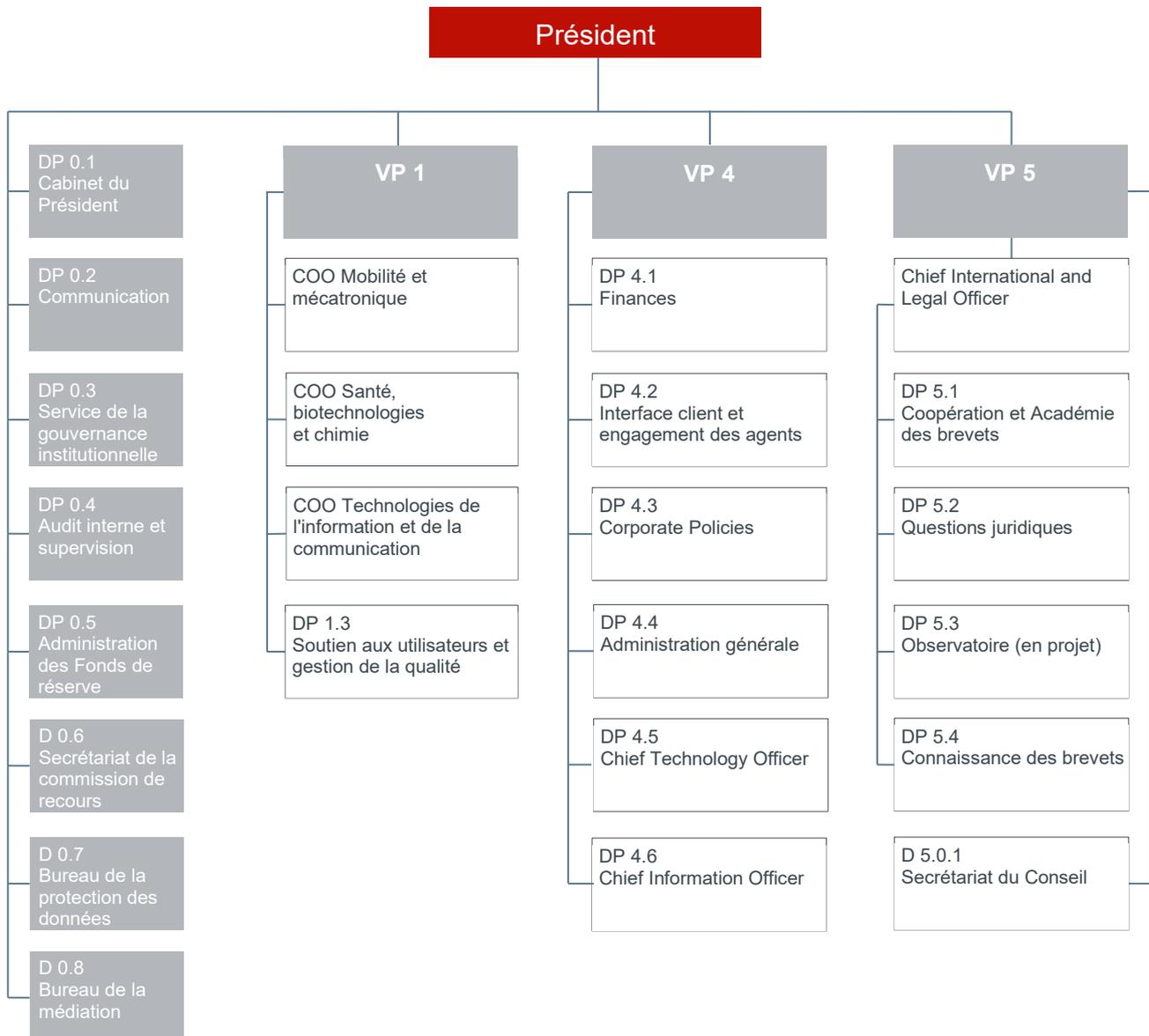
Si le contexte économique de 2021 est plus favorable qu'escompté, et aboutit notamment à un nombre de demandes de brevet plus élevé que prévu, l'Office pourra réagir rapidement grâce à l'importante réserve centrale de postes déjà budgétisés (354 postes vacants) et aux viviers de talents comportant des candidats appropriés inscrits sur des listes d'attente et que l'Office pourra aisément activer.

## **7. Ressources financières**

Les estimations budgétaires pour le fonctionnement de l'OEB sont formalisées dans le document CA/50. Les programmes et projets ayant besoin d'un financement supplémentaire, tels que les projets en matière de bâtiments, spécifieront ces besoins dans leurs descriptifs de projets respectifs, qui seront approuvés individuellement par la Commission du budget et des finances et par le Conseil d'administration.

## 8. Structure opérationnelle

La structure opérationnelle définie l'an dernier soutient la mise en œuvre du Plan stratégique 2023 et les options stratégiques. Elle permet de créer une organisation allégée qui encourage la communication ouverte, l'autonomisation et la responsabilisation.



Structure au 1<sup>er</sup> novembre 2020.  
Des adaptations pourront avoir lieu courant 2021.