



A/59/6
ORIGINAL : ANGLAIS
DATE : 30 JUILLET 2019

Assemblées des États membres de l'OMPI

**Cinquante-neuvième série de réunions
Genève, 30 septembre – 9 octobre 2019**

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

établi par le Secrétariat

1. Le présent document contient le "Rapport du vérificateur externe des comptes" (document WO/PBC/30/4 et WO/PBC/30/4 Add.), soumis au Comité du programme et budget (PBC) à sa trentième session (8 – 12 juillet 2019).
2. Toute décision du PBC concernant ce document figurera dans la "Liste des décisions adoptées par le Comité du programme et budget" (document A/59/7).

[Les documents WO/PBC/30/4 et
WO/PBC/30/4 Add. suivent]



WO/PBC/30/4
ORIGINAL : ANGLAIS
DATE : 3 JUIN 2019

Comité du programme et budget

Trentième session
Genève, 8 – 12 juillet 2019

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

établi par le Secrétariat

1. Le présent document se compose des éléments suivants :
 - i) Le rapport du vérificateur indépendant des comptes, qui contient l'opinion du vérificateur externe des comptes sur les états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour l'exercice clos au 31 décembre 2018; et
 - ii) Le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2018 à la cinquante-neuvième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également connu sous le nom de "rapport détaillé"). Ce rapport contient les recommandations du vérificateur externe des comptes découlant des audits effectués au cours de l'exercice 2018-2019.
2. Les réponses du Secrétariat de l'OMPI aux recommandations du vérificateur externe des comptes figureront dans le document WO/PBC/30/4 Add.
3. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

4. Le Comité du programme et budget a recommandé à l'Assemblée générale et aux autres assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du rapport du vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/30/4).

[Le rapport du vérificateur externe des comptes suit]

**RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT DES COMPTES
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE
L'ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

Opinion sur les états financiers

Nous avons procédé à la vérification des états financiers de l'OMPI au 31 décembre 2018, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations des actifs nets, l'état des flux de trésorerie, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants annuels – recettes et l'état de comparaison entre les crédits alloués et les dépenses réelles – dépenses pour l'exercice clos, ainsi que les notes relatives aux états financiers.

À notre avis, les états financiers joints donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2018, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

Opinion sur la régularité

À notre avis, dans tous leurs aspects significatifs, les recettes et les dépenses ont été appliquées au service des objectifs visés par l'Assemblée générale, et les transactions financières sont conformes aux règles et règlements financiers de l'OMPI.

Base de fondement pour notre opinion

Nous avons effectué notre vérification en respectant les normes internationales d'audit (ISAs). Nos responsabilités au titre de ces normes sont expliquées dans la section de notre rapport intitulée Responsabilités du vérificateur des comptes pour la vérification des états financiers. Au titre de ces normes, le contrôleur et ses collaborateurs doivent respecter les normes déontologiques du Conseil en matière d'information financière, révisées en 2016. Nous sommes indépendants de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, conformément aux exigences déontologiques pertinentes dans le cadre de notre vérification des états financiers au Royaume-Uni. Nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en respectant ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Responsabilités de la direction et des parties chargées de la gouvernance pour les états financiers

Le Directeur général est chargé de préparer les états financiers et d'en présenter une image fidèle conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public, et de procéder au contrôle interne que la direction juge nécessaire afin d'établir des états financiers qui ne comportent pas d'anomalies significatives, qu'elles proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans l'établissement des états financiers, la direction est chargée d'évaluer la capacité de l'OMPI à poursuivre son activité, en indiquant, s'il y a lieu, les éléments en lien avec la poursuite de ses activités, et en utilisant le principe comptable de la continuité de l'activité, à moins que la direction ait l'intention de liquider l'OMPI ou de faire cesser son activité, ou qu'il n'existe aucune alternative réaliste à cette liquidation ou à cette cessation.

Les parties chargées de la gouvernance sont responsables de la surveillance du processus de rapport financier de l'OMPI.

Responsabilités du vérificateur des comptes pour la vérification des états financiers

Nos responsabilités sont d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de rendre un rapport de vérification des comptes qui contienne notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé, mais elle ne constitue pas une garantie qu'une vérification menée conformément aux normes internationales d'audit repère toujours une anomalie significative lorsqu'elle existe. Les anomalies peuvent être causées par des fraudes ou des erreurs et elles sont considérées comme significatives si, individuellement ou dans l'ensemble, on pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influent sur les décisions d'ordre économique des utilisateurs.

Étant donné qu'il s'agit d'une vérification des comptes menée conformément aux normes internationales d'audit, nous faisons appel à notre jugement professionnel et faisons preuve de scepticisme professionnel tout au long du processus de vérification des comptes. Nous nous employons également à :

- identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, créer et appliquer des procédures de vérification répondant à ces risques, et recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de ne pas repérer une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que pour les anomalies résultant d'une erreur, car les fraudes peuvent impliquer des collusions, des falsifications, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou des contournements des mécanismes de contrôle interne;
- bien comprendre le contrôle interne dans la perspective de l'audit afin de définir des procédures de vérification des comptes appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'OMPI;
- évaluer le caractère approprié des politiques comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction ainsi que des informations à fournir correspondantes;
- parvenir à des conclusions en ce qui concerne le caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de la continuité de l'activité et, en fonction des éléments probants obtenus, la question de savoir si des incertitudes significatives existent en lien avec des événements ou des conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'OMPI de poursuivre son activité. Si nous concluons qu'une incertitude significative existe, nous sommes tenus de faire ressortir, dans le rapport du vérificateur, les informations à fournir correspondantes dans les états financiers ou, si les informations en question sont insuffisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date d'élaboration du rapport d'audit. Toutefois, des événements ou conditions futurs pourraient pousser l'OMPI à cesser ses activités;
- évaluer la présentation, la structure et le contenu globaux des états financiers, notamment des informations à fournir, et déterminer si les états financiers donnent une image fidèle des transactions et événements sous-jacents.

Nous communiquons avec les personnes chargées de la gouvernance à propos, entre autres, de la portée et du calendrier prévus pour la vérification des comptes, ainsi que des principales conclusions en découlant, notamment des lacunes importantes en matière de contrôle interne que nous avons repérées au cours de notre audit.

Autres Informations

La direction est responsable des autres informations. Les autres informations comprennent le rapport financier annuel et ses annexes. Notre opinion sur les états financiers ne concerne pas les autres informations et nous ne formulons aucune conclusion ferme à ce sujet. S'agissant de notre vérification des états financiers, notre responsabilité est de lire les autres informations et, ce faisant, de déterminer si elles sont significativement incompatibles avec les états financiers ou si nos connaissances issues de la vérification des comptes ou d'autres sources semblent présenter des erreurs importantes. Si, en nous fondant sur le travail que nous avons réalisé, nous concluons que ces autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le signaler. Nous n'avons rien à signaler à ce sujet.

Nous avons également établi un rapport détaillé sur l'audit que nous avons mené.

(signé) **Sir Amyas C E Morse**
Contrôleur et vérificateur général des comptes
Bureau national de vérification du Royaume-Uni
Londres (Royaume-Uni)

Le 30 mai 2019

MAI 2019

Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

**Rapport du vérificateur externe des comptes
sur les états financiers de l'OMPI pour
l'exercice financier 2018**

Notre audit vise à offrir une garantie indépendante aux États membres; à apporter une valeur ajoutée à la gestion financière et à la gouvernance de l'OMPI; et à soutenir vos objectifs par un processus d'audit externe.

Le contrôleur et vérificateur général des comptes dirige l'Office national d'audit britannique (NAO), l'institution supérieure de contrôle des finances publiques au Royaume-Uni. Le contrôleur et vérificateur général des comptes ainsi que le NAO sont indépendants du Gouvernement du Royaume-Uni et garantissent le bon emploi des fonds publics ainsi que leur reddition devant le Parlement du Royaume-Uni. Le NAO apporte ses services de vérificateur externe des comptes à une série d'organisations internationales, travaillant de manière indépendante de ses attributions d'institution supérieure de contrôle des finances publiques du Royaume-Uni.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
Principales observations	9
Première partie	12
Gestion financière	12
Deuxième partie	15
Gouvernance et assurance	15
Troisième partie	22
Gestion axée sur les résultats et les ressources humaines	22
Quatrième partie	31
Autres sujets pertinents pour les organes directeurs	31
Recommandations des années précédentes	31
Remerciements	32
Appendice I	33
Suivi des recommandations des années antérieures	33

Introduction

1 L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a été créée en 1970 par la Convention instituant l'OMPI de 1967. L'histoire de l'OMPI remonte à la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle de 1883. Sa mission consiste à promouvoir l'élaboration d'un système international de propriété intellectuelle équilibré et efficace. En mai 2019, l'OMPI comprend 192 États membres et est financée principalement par les recettes provenant des taxes pour les services rendus perçues par le biais des unions administrées par l'OMPI au titre de ses traités, en particulier le Traité de coopération en matière de brevets, l'Union de Madrid et l'Union de La Haye. L'OMPI bénéficie également de contributions statutaires et volontaires.

2 Le contrôleur et vérificateur général des comptes du Royaume-Uni (C&AG) a été désigné vérificateur externe de l'OMPI pour un mandat de six ans courant à partir du 1^{er} janvier 2018. Le C&AG a vérifié les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, conformément au chapitre 8 du Règlement financier et du règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI. L'audit a été réalisé dans le respect des normes internationales d'audit (ISA). Au titre de ces normes, le C&AG et ses collaborateurs doivent respecter les exigences éthiques en prévoyant et en réalisant l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

3 Notre rapport présente, avec notre opinion sur les états financiers de l'OMPI, les principales conclusions et recommandations découlant de notre travail, y compris nos observations relatives à la gestion et à la gouvernance financières. Nous avons considéré qu'il s'agissait de secteurs importants à couvrir la première année de notre mandat en qualité de vérificateur des comptes. Nous avons également suivi les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de notre prédécesseur (Appendice un).

Principales observations

Résultats globaux de l'audit

4 Notre audit portait sur l'examen des états financiers de 2018 ainsi que des transactions et événements associés pour cette même année. Nous l'avons mené conformément aux normes comptables internationales et au Règlement financier. Nous avons fourni une opinion d'audit sur les états financiers sans formuler de réserves ni apporter de modifications.

5 Les états financiers présentés pour vérification étaient de grande qualité et, pour ce qui est des jugements comptables fondamentaux, la direction a pu faire état de ses analyses sur des questions essentielles et sur la manière de les mettre en conformité avec les exigences des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À titre d'exemple, la direction a effectué une révision détaillée des diverses hypothèses utilisées par l'actuaire pour déterminer les responsabilités en matière d'assurance maladie après la cessation de service, concluant que les hypothèses utilisées s'appliquaient à la situation de l'OMPI.

6 Au vu de nos discussions avec la direction, nous pensons qu'il est possible de rationaliser davantage les états financiers et de réfléchir au format des commentaires sur les comptes. Ces derniers sont à l'heure actuelle extrêmement détaillés et nous pensons qu'ils gagneraient à être davantage concis, en se concentrant sur les principaux aspects clés en matière de performance financière et de santé financière.

7 Notre audit a identifié un petit nombre d'ajustements à opérer, ce qui indique la qualité du processus de clôture. Au cours de notre audit, nous avons identifié certains secteurs pour lesquels des possibilités d'amélioration par la direction existent et nous travaillerons avec cette dernière pour améliorer le processus d'audit après notre première année de mandat. Le principal secteur où nous constatons des possibilités d'amélioration concerne la nécessité de procéder à une révision plus globale et systématique des points non réglés dans les fonds de roulement, et une plus grande prise en compte des actifs historiques présentés dans l'état de la situation financière.

Performance financière

8 Dans l'ensemble, l'OMPI a dégagé un excédent budgétaire pour l'exercice considéré de 42,5 millions de francs suisses, ce qui, additionné à d'autres écritures, entraîne une hausse globale des actifs nets d'environ 58,7 millions de francs suisses. L'excédent provient de la hausse des recettes dérivées du Traité de coopération en matière de brevets et des systèmes de Madrid, conjuguée à des économies en matière de dépenses de personnel. Même si l'OMPI a enregistré des pertes de 12,2 millions de francs suisses sur ses activités d'investissement au cours de la période considérée, nous avons pu confirmer que ces pertes étaient en cohérence avec les mouvements sur les marchés de façon plus générale, confirmés par le Comité consultatif des investissements. Nous avons constaté qu'il semblait nécessaire de faire un rapport plus détaillé au Comité du programme et budget sur la performance des investissements, afin d'apporter de plus amples assurances, notamment en raison des changements significatifs apportés à la gestion de ces investissements pour se prémunir des risques de taux d'intérêt négatifs en Suisse.

9 De manière générale, l'OMPI bénéficie d'une situation financière solide ainsi que d'une trésorerie solide, appuyées sur un flux continu d'apports futurs en recettes. L'OMPI dispose également d'un plan clair de financement de ses dépenses à venir, telles l'assurance maladie après la cessation de service, ce qui constitue une approche prudente dans la mesure où l'OMPI ne peut compter que sur les contributions statutaires de ses États membres pour financer ces dépenses. Environ 125,8 millions de francs suisses pour des engagements de 303,1 millions de francs suisses sont assurés par des ressources affectées.

Gouvernance et assurance

10 Les États membres doivent se fonder sur des systèmes de gouvernance solides susceptibles de leur apporter les assurances complètes dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance et avoir la certitude que les ressources de l'OMPI sont convenablement préservées. Nous considérons qu'il est essentiel lors d'une première année de mandat de revoir ces arrangements. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'OMPI a adopté une approche positive et proactive vers le développement de mécanismes de saine gouvernance. Dans bien des aspects, l'OMPI est à la pointe des développements en termes de gouvernance au sein du système des Nations Unies. Nous espérons pouvoir évaluer l'efficacité opérationnelle de ces arrangements au fur et à mesure de leur évolution future.

11 La déclaration de l'OMPI sur le contrôle interne est un document de comptabilité publique qui décrit l'efficacité de ses contrôles internes. L'OMPI s'est montrée proactive s'agissant d'élaborer de meilleures façons d'appuyer les affirmations qui sous-tendent la déclaration sur le contrôle interne. Il s'agit là, à notre avis, d'un exercice utile et positif qui améliore la rigueur et l'assurance que cette déclaration peut apporter. Tout en sachant que de nouvelles améliorations sont prévues, nous devons accorder une attention particulière aux domaines importants de l'identification et évaluation des contrôles ainsi que de leur efficacité. Des améliorations dans ces processus accroîtront les assurances du Directeur général quant au bon fonctionnement des contrôles. La direction a intégré nos suggestions de mettre davantage

en avant la déclaration sur le contrôle interne et de se concentrer sur une évaluation globale de l'efficacité des contrôles réalisés au cours de l'année. Nous pensons que ce processus, qui est en cours d'évolution, apporte davantage de transparence et d'assurance aux États membres.

12 L'environnement propre à l'OMPI suppose une gestion attentive des risques opérationnels, notamment en ce qui concerne les activités commerciales de l'Organisation et les risques qui pèsent sur la sécurité de ses données et de ses informations. En ce sens, l'OMPI a besoin de processus efficaces et systématiques en matière de risques. Un processus efficace améliorera la confiance dans le niveau d'assurance dont disposeraient le Directeur général et les États membres sur le fait que les risques sont convenablement gérés et atténués, ce qui donnera à ces processus une meilleure visibilité. Sur la base de notre première révision, nous avons constaté que ces points étaient pris au sérieux par le Directeur général et ses collaborateurs à l'OMPI et nous prévoyons de revenir sur cette question de façon plus approfondie à une phase ultérieure de notre mandat.

13 La fraude constitue un risque majeur au sein du système des Nations Unies qui, en outre, porte un tort considérable en termes de réputation, sans oublier le risque de pertes financières. Nous avons examiné l'approche de l'OMPI en matière de détection et de prévention des actes de fraude et nous avons noté des aspects positifs, qui font souvent défaut dans le système plus largement. L'OMPI a reconnu la nécessité d'engager un examen complet et systématique des risques de fraude afin d'identifier les secteurs à vulnérabilité, et met en place une démarche visant à s'assurer que les contrôles soient bien en cohérence avec ces risques. Cette approche proactive dénote là encore une fine compréhension de la contribution de contrôles internes solides à l'efficacité de l'OMPI.

Gestion axée sur les résultats et ressources humaines

14 La gestion axée sur les résultats (RBM) est un mécanisme comptable fondamental qui permet de montrer les finalités d'une organisation et ses résultats escomptés, ses réussites dans la pratique, et l'utilisation qu'elle fait de ses ressources. Dans la mesure où ce mécanisme constitue une partie essentielle du cadre comptable de l'OMPI, nous avons considéré qu'il convenait d'analyser le fonctionnement de ce cadre et la manière dont il en est fait rapport aux États membres. Nous avons concentré notre analyse sur un programme particulier de l'OMPI, relatif aux ressources humaines (programme 23), étant donné l'importance des ressources humaines dans l'offre de services et leur poids significatif dans les dépenses de l'OMPI. Nous avons constaté que l'OMPI dispose d'un cadre RBM bien développé et complet, et rend compte des résultats obtenus en termes de RBM de façon détaillée aux États membres. L'OMPI effectue également un travail de validation par le biais de la Division de la supervision interne afin de valider la performance dont elle rend compte, ce qui constitue là encore de bonnes pratiques. Tout en notant de nombreuses qualités positives, notre examen a mis en avant un certain nombre de secteurs pour lesquels il conviendrait de renforcer la RBM et de développer davantage encore les indicateurs d'exécution sous-jacents.

15 Nous avons constaté que davantage d'efforts pourraient être consentis afin de s'assurer que les indicateurs identifiés pour mesurer la performance des programmes de l'OMPI soient appuyés sur des systèmes de données pratiques et pertinents, et que ces systèmes devraient être testés avant d'être adoptés. Dans l'exercice biennal 2016-2017, certains indicateurs n'ont pas fait l'objet d'un rapport, vu que la compilation des données avait été jugée problématique. En conséquence, un certain nombre de mesures utiles ont été laissées de côté lors de l'élaboration d'indicateurs pour la période 2018-2019, de sorte que nous considérons que les indicateurs utilisés sur cette période n'étaient pas assez larges ou aussi complets que les précédents. Dans certains secteurs, ce fait a entraîné, à notre avis, un choix d'indicateurs qui n'apportent pas de base probante forte au résultat escompté. De plus, nous pensons qu'il conviendrait de revoir les critères servant à définir ce qu'est la pleine réussite d'un objectif, ce niveau

étant dans bien des cas fixé à 80%, ce qui pourrait sembler en donner une vision globalement positive aux États membres.

16 Dans notre analyse de la partie de la RBM qui porte sur le programme relatif aux ressources humaines, nous avons examiné la stratégie RH et avons passé en revue ses priorités ainsi que leur prise en compte dans le cadre RBM et dans les indicateurs RBM. Le cadre RBM et le nombre important de données utilisées pour le tableau de bord RH ne sont à l'heure actuelle pas en cohérence. Les indicateurs RBM ne mesurent pas de manière exhaustive les progrès réalisés dans la mise en place de l'ensemble des éléments-clés de la stratégie RH. Il faut en faire rapport en les mettant davantage en cohérence, et suivre les résultats RBM de plus près tout au long de l'année. À notre avis, si les objectifs visés sont suffisamment importants pour en rendre compte aux États membres, ils devraient faire l'objet d'un suivi plus régulier inscrit dans la routine de surveillance de la gestion.

17 Nous avons souligné la valeur des bonnes pratiques actuelles en matière d'élaboration d'études de personnel régulières, annuelles ou semestrielles, afin d'évaluer les tendances en termes de lieu de travail, moral des employés et qualité de l'offre de soutien RH. Notre expérience indique que ce type d'études apporte des données utiles pour la politique RH à suivre et pour évaluer la performance, dans la mesure où elles permettent de suivre les tendances et les changements dans le temps. Ces études fournissent une base de données solide sur les utilisateurs et le personnel permettant d'évaluer la performance.

Première partie

Gestion financière

Résultats généraux de l'audit

1.1 Le vérificateur externe des comptes a procédé à la vérification des états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des flux de trésorerie, l'état des variations des actifs nets, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants annuels, ainsi que les notes relatives aux états financiers.

1.2 Ces états financiers ont été présentés conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À notre avis, les états financiers vérifiés donnent une image fidèle de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2018, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

1.3 Le rapport financier annuel préparé par l'OMPI ainsi que le commentaire et l'analyse présentés avec les états financiers donnent une vision exhaustive de la situation financière. Cette analyse et les états financiers présentés pour vérification étaient de grande qualité. Pour ce qui est des jugements comptables essentiels, la direction a pu faire état de ses analyses sur des questions clés et sur leur lien avec les exigences des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). À titre d'exemple, la direction a effectué une révision détaillée des diverses hypothèses utilisées par l'actuaire pour déterminer les obligations de l'Organisation en matière d'assurance maladie après la cessation de service, concluant que les hypothèses utilisées étaient appropriées.

1.4 Sans remettre en cause la qualité des états financiers, nous pensons qu'il est possible de rationaliser davantage la situation et de revoir encore le format des commentaires sur les comptes. Ces derniers sont à l'heure actuelle extrêmement détaillés et nous pensons qu'ils gagneraient à être davantage concis, en se concentrant sur les principaux aspects clés en matière de performance financière et de santé financière. Cette révision faciliterait la navigation du lecteur et l'aiderait à concentrer son attention sur les éléments-clés de la performance budgétaire tout en améliorant son engagement envers les états financiers. Nous allons travailler avec la direction pour explorer les possibilités de développement de cette présentation.

1.5 Au cours de notre audit, nous avons identifié les secteurs d'améliorations potentielles par la direction. Le principal secteur où nous avons constaté des possibilités d'amélioration concerne la nécessité de procéder à une révision plus globale et systématique des points non réglés dans les fonds de roulement ainsi qu'une plus grande prise en compte des actifs historiques présentés dans l'état de la situation financière.

L'OMPI devrait :

R1 : Réexaminer la composition actuelle des commentaires financiers et envisager la possibilité d'informations plus concises dans les états financiers, tout en restant en conformité avec les normes d'information financière.

R2 : Développer une approche plus systématique de la révision des bilans de comptes de contrôle pour assurer une analyse régulière des créances et des dettes, et pour engager des actions correctives là où elles s'avéreront nécessaires concernant les sommes historiques et/ou non recouvrables.

Situation financière

1.3 En 2018, l'OMPI a enregistré un excédent sur l'année de 42,5 millions de francs suisses (contre 18,6 millions de francs suisses en 2017), et de plus les gains actuariels ont réduit de 16,3 millions de francs suisses les obligations au titre des avantages post-emploi. La conjugaison de ces deux éléments a entraîné une hausse des actifs nets qui ont été clôturés à 261,4 millions de francs suisses en décembre 2018 (contre 202,7 millions de francs suisses en 2017).

1.4 Les recettes de 430,6 millions de francs suisses en 2018 représentent une hausse de 5,2% par rapport à l'année précédente (409,1 millions de francs suisses en 2017). Les raisons principales de cette hausse sont les émoluments plus élevés tirés des demandes au titre du Traité de coopération en matière de brevets et des systèmes de Madrid, de 8,4% et 6,2% respectivement. Les dépenses de l'OMPI ont enregistré une baisse de 4,8%, passant de 394,8 millions de francs suisses à 375,8 millions de francs suisses. Les dépenses de personnel ont été inférieures de 8,0 millions de francs suisses par rapport à 2017, du fait d'une combinaison de facteurs incluant une réduction des dépenses sur les postes et les emplois temporaires et des dépenses inférieures en 2018 pour le programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI. La hausse des recettes et la baisse des dépenses ont contribué à l'amélioration de la situation financière générale de l'OMPI.

1.5 Les investissements de l'OMPI ont rapporté une perte nette sur placement de 12,42 millions de francs suisses, par rapport à un gain de 4,3 millions de francs suisses l'année précédente. Cette situation est cohérente avec notre analyse des marchés pertinents sur la période et a été mise en avant lors des réunions de décembre 2018 du Comité consultatif pour les placements. Le comité a observé que, tout en étant négative, la performance des investissements était cohérente avec les indices de référence mondiaux pour la performance et que les rendements négatifs étaient foncièrement dus à la

hausse des taux d'intérêt, particulièrement aux États-Unis d'Amérique ainsi qu'à leur impact sur les catégories d'investissements détenues par l'OMPI, des actifs à revenu fixe et des avoirs immobiliers. Le règlement financier oblige le Directeur général à informer régulièrement le Comité du programme et budget sur les investissements réalisés par l'OMPI.

1.6 L'OMPI nous a indiqué que, lors de sa vingt-sixième session, le PBC avait convenu que l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) examinerait les rapports d'investissement mensuels des conseillers extérieurs de l'OMPI en matière de placements et du dépositaire. Deux membres de l'OCIS examinent les rapports mensuels avant d'en faire rapport à l'OCIS à l'occasion de ses réunions trimestrielles, de façon à confirmer qu'il n'y a pas eu de violations et que les investissements sont détenus/réalisés conformément à la politique en matière de placements. À chacune des sessions de l'OCIS, le comité se réunit avec les États membres pour faire rapport sur ladite session et inclut les investissements dans son rapport. Lors de sa vingt-sixième session, le PBC a également décidé d'inclure un rapport sur les placements dans le rapport semestriel de l'OMPI sur la performance. À notre avis, il conviendrait de faire rapport plus régulièrement et plus formellement sur les activités de placements menées par le Directeur général afin d'en informer le Comité du programme et budget, parallèlement aux assurances apportées par l'OCIS.

1.7 Les actifs totaux sont passés de 1021,5 millions de francs suisses à 1085,2 millions de francs suisses. Cette hausse est fondamentalement due à une augmentation de 13,3% du total de la trésorerie et des placements de l'OMPI, qui est passé de 543,8 millions de francs suisses à 616,3 millions de francs suisses. Cette augmentation s'explique par l'excédent enregistré sur la période, conjugué à la vente des biens de placement à hauteur de 7,0 millions de francs suisses (ainsi qu'il ressort de la note 9 des états financiers) ainsi qu'aux augmentations enregistrées au titre des avances sur recettes et comptes courants détenus au profit de tiers. La décision de céder les biens de placement a été motivée par une évaluation du portefeuille global et par le fait que ces biens n'étaient pas essentiels pour la stratégie générale d'investissement. Nous avons pu nous assurer qu'il n'y a eu aucun problème d'irrégularité derrière cette décision. La composition des actifs de l'OMPI s'est également fortement modifiée au cours de cette période, principalement du fait de la décision de placer les fonds qui ne sont pas immédiatement requis dans des investissements tant sur le court terme que sur le long terme en fonction des exigences de trésorerie, dans les termes de la politique de l'Organisation en matière de placements. Les obligations de l'OMPI ont enregistré une légère croissance, passant de 818,8 millions de francs suisses à 823,8 millions de francs suisses.

1.8 Nous utilisons l'analyse des ratios sur la santé financière d'une organisation dans tous nos audits internationaux afin de montrer de quelle façon les situations financières changent avec le temps (figure 1). Ces ratios expriment la relation entre un poste budgétaire par rapport à un autre poste budgétaire. Par exemple, normalement, une situation de 0,6 million de francs suisses d'actifs courants pour 1 million de francs suisses de passifs courants pourrait être préoccupante, mais ce faible niveau est atténué par le volume considérable de travail en perspective qui est attesté par le montant élevé des avances sur recettes (300,0 millions de francs suisses), de sorte qu'il est peu probable que l'OMPI demande la liquidation des placements détenus sur le plus long terme. Si le besoin se faisait sentir, les placements à long terme pourraient être liquidés, sans pénaliser la trésorerie.

Figure 1 : Principaux ratios financiers OMPI 2015-2018

Ratio	2018	2017	2016 ⁴	2015
Ratio courant				
Actifs courants :	0,60	0,68	1,29	1,19
Passifs courants				
Actif total :				
Passif total	1,32	1,25	1,17	1,40
Actif : Passif				
Ratio de trésorerie				
Trésorerie et équivalents de trésorerie :	0,44	0,53	1,13	1,07
Passifs courants				
¹ Un ratio de liquidité générale élevé indique la capacité d'un organisme à rembourser ses passifs à court terme.				
² Un ratio actif passif élevé est un bon indicateur de solvabilité.				
³ Le ratio de trésorerie est un indicateur de la liquidité d'un organisme, en ce qu'il mesure les montants de trésorerie et d'équivalents de trésorerie disponibles dans les actifs courants pour couvrir les passifs courants.				
⁴ Les passifs ont été reformulés en 2016 suite à l'adoption d'IPSAS 39.				

Source : États financiers de l'OMPI après audit

1.9 De façon générale, et comme l'a indiqué le Directeur général dans son avant-propos au programme et budget pour l'exercice biennal 2018-2019, l'Organisation a la chance de jouir d'une situation financière saine. L'OMPI dispose de réserves saines solidement appuyées sur la trésorerie et les investissements. L'Organisation a affecté environ 125,8 millions de francs suisses à son passif accumulé afin de prendre en charge l'assurance maladie d'anciens membres du personnel après leur cessation de service, à hauteur de 303,1 millions de francs suisses. Cette provision est prudente, dans la mesure où l'OMPI ne peut compter que sur les contributions statutaires de ses États membres pour financer ces dépenses à venir. L'OMPI dispose également de biens immobiliers relativement modernes et bien entretenus, et s'est dotée d'un plan-cadre d'équipement sur 10 ans afin d'anticiper et de faire face aux éventuels engagements financiers dont l'Organisation pourrait avoir à s'acquitter. Nous examinerons de façon plus détaillée les projets menés dans le cadre du plan-cadre d'équipement, à une phase ultérieure de notre mandat.

Deuxième partie

Gouvernance et assurance

2.1 Une gouvernance et un contrôle interne efficaces font partie intégrante des assurances à apporter aux États membres sur l'utilisation des ressources de l'Organisation. Ils constituent les mécanismes que les États membres ont instaurés pour s'acquitter de leurs responsabilités en termes de surveillance. Nous avons voulu commencer par évaluer, au cours de la première année de notre mandat, l'efficacité de ces mécanismes, sachant que nous y reviendrons de manière plus approfondie, le cas échéant, à une phase ultérieure de notre mandat. Nous avons examiné les points suivants :

- contrôle interne et déclaration sur le contrôle interne;
- gestion des risques;

- détection et prévention des fraudes;
- Division de la supervision interne; et
- Organe consultatif indépendant de surveillance.

Contrôle interne

2.2 Aux termes du Règlement financier, le Directeur général est chargé d'exercer *“un contrôle financier interne permettant de procéder efficacement et constamment à l'examen et à la révision des opérations financières en vue d'assurer : i) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les fonds et autres ressources financières de l'Organisation; ii) la conformité des engagements et dépenses soit avec les ouvertures de crédits ou autres dispositions financières approuvées par l'Assemblée générale, soit avec l'objet de fonds fiduciaires déterminés et avec les règles y relatives; iii) l'utilisation efficace et économique des ressources de l'Organisation”*. En conséquence, le Directeur général a instauré des systèmes de contrôle interne et de délégation qui offrent un cadre d'assurance sur lequel les États membres peuvent se fonder. Dans notre audit financier, nous avons identifié certains domaines dans lesquels ces contrôles gagneraient à être améliorés mais, dans l'ensemble, nous n'avons observé aucune faiblesse significative dans les contrôles susceptibles d'avoir un impact sur notre opinion d'audit.

2.3 Nous avons constaté avec satisfaction l'engagement actif de la direction dans l'analyse et l'examen de la qualité du cadre de contrôle interne. Notre expérience nous montre que le travail mené par l'OMPI est à la pointe des efforts déployés au sein du système des Nations Unies pour améliorer les contrôles internes. Ce travail propose également des éléments qui sous-tendent clairement les hypothèses contenues dans la déclaration sur le contrôle interne. Même si certains de ces processus d'analyse sont en cours d'élaboration et que des changements ultérieurs sont anticipés pour introduire davantage de rigueur dans les évaluations, la direction a commencé à détailler l'identification de leur fonctionnement et à traiter les contrôles par niveau. Il s'agit des processus sous-jacents utilisés par la direction à la fois pour effectuer des transactions et en assurer la surveillance.

2.4 La direction a réalisé une évaluation de l'efficacité des 39 contrôles menés sur ses organes, sur une échelle d'un à cinq. Dans l'évaluation de la direction, la majorité de ces contrôles avait atteint le niveau trois – déployés et fiables. Les contrôles de niveau des processus portent sur les processus d'activités prises individuellement. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, l'OMPI a évalué 333 contrôles de niveau d'activités couvrant un grand nombre de ses services et a observé que 290 de ces contrôles avaient atteint un niveau de maturité de trois ou plus. Les plans futurs consistent à introduire des tests et des vérifications de validation des évaluations réalisées, mais notre analyse du support fourni avec un échantillon de ces évaluations a fait ressortir de bons niveaux de documentation à l'appui des conclusions. Nous continuerons de suivre ces développements au fur et à mesure de l'évolution de ce processus.

2.5 Au cours de l'année 2018, l'OMPI a fait appel aux services d'un consultant extérieur afin d'identifier la façon dont l'OMPI pourrait tirer profit des opportunités en termes d'analyses de données qu'offre son système ERP, notamment grâce à l'automatisation des contrôles et l'analyse des données. Nos propres analyses du processus achats-règlements ont montré que les contrôles se déroulent en général comme prévu, si bien que nous sommes d'avis qu'il s'agit d'un secteur dans lequel l'OMPI pourrait développer de puissants outils qui lui permettraient de surveiller en continu les principaux processus d'activités tout en identifiant les résultats inattendus. Nous continuerons de suivre ces développements et la manière dont l'OMPI intègre les méthodes analytiques dans l'environnement de ses contrôles au cours des futurs

audits. Il s'agit toutefois d'un pas positif vers la prise en compte d'une nécessaire amélioration de la surveillance de l'environnement de contrôle.

L'OMPI devrait :

R3 : Développer une stratégie pour tirer profit de la puissance qu'offrent les outils d'analyses afin d'améliorer et d'automatiser le suivi de ses processus de contrôle des activités clés, en les intégrant dans l'environnement de contrôle en tant que support probant pour la déclaration sur le contrôle interne.

Déclaration sur le contrôle interne

2.6 La déclaration sur le contrôle interne est utilisée pour présenter un rapport transparent et responsable de l'environnement de contrôle ainsi que des risques auxquels sont confrontées les organisations. Ce rapport devrait rendre compte des processus par produit et au jour le jour, tout en donnant des informations sur les principaux composants et les interactions essentielles au bon fonctionnement de la gouvernance et du cadre des contrôles internes. L'efficacité des contrôles internes décrits dans la déclaration devrait faire l'objet d'un examen constant, à partir des contributions des services d'assurance et des résultats des vérifications de conformité de la direction. C'est dans la déclaration que les résultats de ces assurances sont synthétisés et utilisés, dans le but de donner un aperçu du fonctionnement des processus de contrôle.

2.7 Au sein du système des Nations Unies, les déclarations sur le contrôle interne commencent à être plus largement adoptées, et les pratiques varient. L'OMPI a été l'une des premières à adopter une déclaration sur le contrôle interne, introduisant sa première déclaration en 2011. D'après notre expérience, il s'agit de l'une des déclarations les plus évoluées du système. Notre analyse a mis en avant certains de ses traits positifs, entre autres :

- la déclaration ne se contente pas d'être descriptive, elle offre au lecteur des informations sur les initiatives en cours visant à améliorer l'environnement de contrôle, comme l'exercice sur le risque de fraude réalisé en 2018; et
- la déclaration, qui se fonde sur une analyse détaillée des contrôles de ses organes et processus par niveau, présente en fin de document les lettres de représentation de directeurs de programmes de l'OMPI et de certains adjoints du Directeur général.

2.8 Il est possible d'améliorer la déclaration et la pyramide sous-jacente d'assurances sur laquelle elle est fondée. La publication des travaux de la DSI ainsi que les assurances qu'elle apporte pourraient encore être améliorées; nous n'avons constaté que des références limitées aux observations et aux recommandations de la DSI dans les lettres de représentation pertinentes. Pour régler ce point dans les prochaines années, la DSI pourrait présenter un aperçu du statut des recommandations pour chaque programme. Nous avons également observé qu'il était possible d'améliorer la section relative à la gestion des risques, de façon à fournir davantage d'informations sur les principaux risques opérationnels de l'OMPI et sur les mesures d'atténuation adoptées en ce sens. Des évolutions dans les analyses de données constitueront une importante source probante pour évaluer l'extension de la conformité des contrôles et pour renseigner sur la qualité de leur cadre.

2.9 La déclaration constitue un moyen important pour communiquer aux États membres les assurances relatives à l'environnement de contrôle. Elle constitue le principal moyen à la disposition du Directeur général pour exposer la manière dont il a procédé au contrôle des ressources de l'OMPI et dont il s'est assuré du bon fonctionnement des contrôles dont il est chargé. Nous avons formulé un certain

nombre d'observations tendant à des améliorations, parmi lesquelles la nécessité pour la déclaration dans son ensemble de conclure sur l'efficacité de l'environnement de contrôle interne, et non d'attester à l'intention du vérificateur externe des comptes l'absence de toute faiblesse substantielle susceptible d'empêcher ce dernier de formuler une opinion sans réserve sur les états financiers. Nous pensons que le fait de mettre l'accent sur cette question dans la déclaration éloigne celle-ci des précieuses assurances qu'elle devrait apporter directement aux États membres.

2.10 Étant donné l'importance de la déclaration et sa valeur en tant que document comptable, nous avons considéré qu'elle devait être incluse dans le rapport global du Directeur général qui accompagne les états financiers. Nous avons constaté avec satisfaction que la direction a adopté notre recommandation et a intégré le SIC dans le rapport financier annuel. Une telle inclusion offre de surcroît l'avantage que la déclaration soit ensuite intégrée dans les assurances que nous donnons relativement aux autres informations figurant dans notre opinion d'audit.

Gestion des risques

2.11 La finalité d'un processus de gestion des risques est de systématiquement identifier, examiner et atténuer les risques susceptibles d'affecter négativement l'OMPI et la réussite de ses objectifs. Un processus systématique apporte la confiance dans la gestion des risques, ainsi qu'une voie claire pour surmonter les risques qui doivent faire l'objet de nos attentions. Un processus solide peut également donner davantage d'efficacité à la gestion des risques; aider à l'affectation appropriée des ressources consacrées à l'atténuation des risques; et permettre une détection claire des responsabilités, ainsi qu'un réexamen.

2.12 La gestion des risques se caractérise principalement par le fait qu'elle devrait être systématique, se construire partout au sein de l'OMPI et faire régulièrement l'objet d'une remise en cause et d'une surveillance. La gestion des risques devrait constituer une question fondamentale pour la direction, en termes d'attention, de support pour la prise de décision et d'affectation de ressources. Les contrôles internes devraient être en cohérence avec une parfaite atténuation des risques. La gestion des risques est fondamentale pour les activités de l'OMPI en raison de la dépendance de l'Organisation aux recettes qu'elle tire des demandes de brevet et aux risques inhérents à un traitement sûr des demandes.

2.13 L'OMPI a recours au système de gestion standard des risques d'entreprise ERP pour consigner les risques que l'Organisation intègre dans le système ERP Business Intelligence. Chaque secteur de programme a son coordinateur sectoriel des risques qui tient à jour le registre des risques de niveau granulaire pour le programme en question. À côté du risque et de sa description, ce registre consigne également les actions, ou les contrôles, mis en place pour les atténuer, la date de la dernière analyse de risque et la date de l'analyse de risque suivante. Un contrôle identifié correspond à un contrôle du processus d'un niveau approprié. Les risques qui pèsent sur un programme sont utilisés pour renseigner le registre de risques de l'OMPI, dans lequel sont consignées la description du risque, une évaluation claire de son impact, la probabilité de survenue et la gravité du risque.

2.14 Lors de notre examen des risques pesant sur l'Organisation, nous avons relevé 16 risques actifs dont le traitement était réparti entre huit hauts responsables. Les risques liés à la sûreté des TI ont été considérés comme étant ceux qui avaient potentiellement l'impact le plus catastrophique sur l'OMPI. Au cours de notre analyse du registre, nous avons examiné le statut des différentes actions mises en place pour atténuer la survenue de ces risques et nous avons étudié des procès-verbaux détaillés de réunions d'évaluation de la qualité de ces actions d'atténuation. Ce fait montre la qualité de la prise en compte de l'atténuation des risques, facteur le plus probant de la valeur d'un processus de gestion des risques.

Cadre de responsabilisation de l'OMPI

2.15 Nous constatons que l'OMPI a présenté une version actualisée de son cadre de responsabilisation à l'occasion de la vingt-neuvième session du Comité du programme et budget alors que nous finalisons le présent rapport, en mai 2019. Le cadre de responsabilisation de l'OMPI regroupe les divers éléments comptables sous sept grandes composantes :

- Planification axée sur les résultats;
- Gestion des performances et des risques;
- Mécanismes de suivi, de supervision et de recours;
- Activités de contrôle;
- Information et communication;
- Normes éthiques et intégrité; et
- Environnement de contrôle.

2.16 Le rapport que nous présentons cette année couvre un certain nombre de ces composantes et nous réexaminerons, tout au long de notre mandat, divers aspects du cadre de responsabilisation en tenant compte, le cas échéant, des décisions du PBC.

Détection et prévention des fraudes

2.17 Les États membres et les donateurs attendent des niveaux de rectitude élevés de la part des organisations internationales qu'ils dirigent et financent. Un engagement fort pour la prévention des fraudes et une tolérance zéro face aux activités frauduleuses deviennent des considérations importantes dès lors qu'il s'agit de prendre des décisions de partenariat. Toutefois, au sein des organisations internationales, les mesures anti-fraude peuvent être limitées et peu de cas de fraude sont rapportés. Le groupe des vérificateurs externes de l'ONU a récemment adressé un courrier au Secrétaire général des Nations Unies, en sa qualité de président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, pour évoquer la nécessité d'améliorer les mesures de prévention et de détection des fraudes dans l'ensemble du système.

2.18 Conformément aux normes comptables internationales (ISA 240), notre audit externe des états financiers est planifié de manière à attendre raisonnablement une identification des principales fausses déclarations et irrégularités, y compris celles qui résultent de fraudes. Il ne convient toutefois pas d'attendre de l'audit qu'il identifie l'ensemble des fausses déclarations ou irrégularités. La responsabilité première en matière de prévention et de détection des fraudes incombe à la direction.

2.19 Au cours de l'audit, nous avons interrogé la direction et les personnes chargées de la gouvernance sur les responsabilités en termes de surveillance de l'évaluation des risques de fraudes substantielles, ainsi que sur les processus mis en place pour identifier et répondre à ces risques, y compris à un éventuel risque spécifique que la direction aurait identifié ou qui aurait été porté à sa connaissance. Nous avons également cherché à savoir si la direction avait connaissance de fraudes avérées, suspectées ou alléguées.

2.20 L'OMPI s'est fixé des responsabilités et des orientations claires sur la façon de mener des investigations et d'en faire rapport, et nous avons pu constater que l'Organisation s'est dotée d'une structure de gouvernance claire dont la finalité est d'assurer une bonne investigation des fraudes et autres allégations. La DSI fournit également des informations aux services du contrôleur sur les cas

impliquant des fraudes et des pertes financières, afin d'aider à la préparation des états financiers annuels.

2.21 La Division de la supervision interne (DSI) de l'OMPI a fait état de l'ouverture de cinq nouvelles investigations au cours de l'année 2018 et du classement de six cas, dont cinq remontant à de précédentes années. Sur les cinq nouveaux cas, deux cas concernaient des dépassements abusifs d'horaires de travail et un cas était lié à des irrégularités d'achats publics qui pourraient avoir des conséquences budgétaires pour l'OMPI (estimées à 18 000 francs suisses). Il s'agit d'un faible niveau de fraude rapportée, qui est en cohérence avec les conclusions d'autres organisations dont les comptes ont été vérifiés par le groupe spécial de l'ONU. Nous notons cependant avec satisfaction que l'OMPI entame un processus consistant à examiner activement les risques de fraudes, ce qui pourra aider à améliorer la détection des fraudes et à accroître la confiance dans les niveaux rapportés.

2.22 Les informations en matière de détection et de prévention des fraudes doivent permettre une compréhension claire des risques de fraudes et des secteurs de vulnérabilité potentielle pour une organisation, ce qui devrait aider la direction à concevoir des mécanismes appropriés de contrôle et de suivi visant à atténuer les éventuels risques identifiés. En 2014, la Division de la supervision interne (DSI), avec l'aide d'un cabinet de consultants, a analysé et évalué les risques de fraudes pesant sur l'OMPI et a élaboré un registre préliminaire des risques de fraudes. Ce registre n'a toutefois pas été mis en application. En mars 2018, une nouvelle feuille de route anti-fraude a été adoptée, dressant un état des lieux et développant le niveau de perfection des procédures anti-fraude à l'OMPI, tout en identifiant la voie à suivre pour formaliser et améliorer la perfection de l'environnement. Ces dernières années, la direction a entrepris plusieurs initiatives, comme une nouvelle évaluation des risques de fraudes, une révision de la politique anti-fraude et une offre d'orientations et de formations à l'intention du personnel, portant sur la prise de conscience des faits de fraude et sur la prévention des fraudes, des pots-de-vin et de la corruption.

2.23 Étant donné les développements récents dans le domaine de la lutte contre la fraude, nous effectuerons, à une phase ultérieure de notre mandat, un examen plus détaillé de l'évaluation du risque de fraudes et des réponses de l'OMPI à ces risques. Nous analyserons également la façon dont l'OMPI évalue l'impact de ses campagnes et de ses formations à la prise de conscience des fraudes. Il n'en reste pas moins que cette approche de la prévention et de la détection des fraudes est encourageante, constituant davantage encore une démarche mûre et proactive de mise en place de contrôles internes solides.

2.24 Une autre conclusion essentielle qui ressort du groupe des vérificateurs externes de l'ONU concerne le fait que l'Organisation fait systématiquement office de mauvais élève dès lors qu'il s'agit d'affirmer sa tolérance zéro face à la fraude, dans la mesure où l'ONU se dispense de faire des fraudeurs un exemple à ne pas suivre, en ne leur appliquant pas de sanction disciplinaire. Il est essentiel d'apporter une réponse forte et sans équivoque aux cas de fraude avérés, afin de renforcer les valeurs éthiques et d'envoyer un message clair, au personnel et aux parties extérieures, que ce type de comportement ne saurait être toléré. Les sanctions ne devraient pas se limiter aux procédures disciplinaires internes mais devraient également s'élargir à tous les recours juridiques existants, pour poursuivre les contrevenants et réclamer le remboursement des fonds détournés. Chaque année, le Directeur général fait état des mesures disciplinaires appliquées, par le biais d'une note d'information. Nous avons analysé les mesures disciplinaires appliquées à l'OMPI au cours de l'année 2018 et constaté que deux membres du personnel avaient été congédiés pour des durées de travail abusives, sachant que l'une de ces personnes avait aussi réclamé le paiement d'heures supplémentaires. Les mesures claires qui ont ainsi été prises démontrent de façon positive la faible tolérance de l'OMPI face aux manquements à la rectitude, la communication de ces faits au personnel renforçant ces messages.

Division de la supervision interne

2.25 La Division de la supervision interne (DSI) a un rôle important à jouer de par les assurances qu'elle donne sur le fonctionnement et l'efficacité des contrôles internes de l'Organisation. Le Directeur général devrait trouver des assurances dans les rapports et les conclusions de la DSI, les résultats de ces informations pouvant également aider à orienter notre travail d'audit vers les secteurs à risques. La DSI bénéficie d'un niveau d'indépendance adéquat et son directeur est directement rattaché hiérarchiquement, aux termes de sa Charte, à l'Assemblée générale de l'OMPI, par le biais du Comité du programme et budget.

2.26 Au cours de notre audit de l'année 2018, nous avons rencontré la DSI à plusieurs reprises et avons pu examiner l'ensemble de ses rapports. Le plan de surveillance de la DSI couvre l'année civile, tandis que son rapport annuel au Comité du programme et budget couvre la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année, de sorte qu'il offre un bon aperçu des questions essentielles et des recommandations prioritaires faites sur les 12 mois précédents, mais il ne permet pas de formuler une opinion générale sur la question de savoir si des contrôles offrant un bon rapport coût-efficacité sont en place; ou s'ils sont conformes au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution, au Statut et Règlement du personnel, aux décisions pertinentes de l'Assemblée générale, aux normes comptables applicables, aux normes de conduite dans la fonction publique internationale, ni aux bonnes pratiques en cohérence avec les objectifs au titre de la Charte de la supervision interne. Il devrait être possible de mettre en cohérence les périodes de planification et de présentation des rapports et, à cette fin, de fournir une assurance globale qui renforcerait encore davantage les assurances contenues dans la déclaration sur le contrôle interne.

2.27 Dans ses réponses, la DSI a expliqué que, pour soumettre une opinion annuelle globale sur les éléments indiqués ci-dessus, il faudrait pouvoir disposer d'une couverture plus large des programmes, ce qui supposerait une augmentation significative des ressources. Étant donné l'accent mis par l'OMPI sur son cadre général de responsabilisation, nous considérons qu'il est possible d'explorer davantage les bénéfices qu'apporterait une opinion d'assurance générale de la DSI.

L'OMPI devrait :

R4 : Envisager de mettre en cohérence le cycle de planification et de présentation des rapports de la DSI avec l'exercice financier, ce qui permettrait aux produits d'alimenter les assurances du SIC.

Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI

2.28 En 2005, l'Assemblée générale de l'OMPI a approuvé la création d'un Comité d'audit, dont la finalité est la prestation de services au Directeur et aux États membres de l'OMPI en qualité d'expert-conseil indépendant. Par l'intermédiaire du Comité du programme et budget, l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) formule des conseils sur le fonctionnement des contrôles financiers de l'OMPI, sur la structure des rapports rendant compte des activités, sur les processus de gestion des risques et sur d'autres contrôles liés à la vérification des comptes.

2.29 Sous l'angle d'une vérification externe des comptes indépendante, nous pensons que l'OCIS est une part précieuse de l'assurance mise à disposition des États membres. Cet organe peut servir de base de support pour le Directeur général dans l'évaluation de l'ensemble des assurances disponibles, dans la mesure où il formule des observations sur les produits et sur la qualité et l'adéquation du travail réalisé. Nous considérons qu'un rôle important dévolu à tout organe de surveillance est d'apporter une assurance indépendante et objective au Directeur général et aux États membres sur la qualité du processus des rapports financiers. Cette contribution de l'organe complète les responsabilités en matière d'examen de

l'efficacité des politiques comptables et de surveillance des contrôles financiers. Nous avons soutenu ce travail en fournissant des rapports de planification et d'achèvement des vérifications de compte conformes aux normes comptables internationales ISA, et nous avons assisté aux réunions de l'OCIS.

Troisième partie

Gestion axée sur les résultats et les ressources humaines

Contexte

3.1 La gestion axée sur les résultats (GAR) est définie par le Corps commun d'inspection¹ comme la méthode de gestion mise en place par les organisations individuelles du système des Nations Unies pour améliorer leur fonctionnement, en plaçant la notion de résultats au cœur de la gestion et surtout, en tirant les éléments probants et les enseignements des performances passées lorsque sont prises des décisions de gestion. La gestion axée sur les résultats est une méthode d'élaboration de budgets en fonction des niveaux de financement disponibles et des résultats escomptés de l'utilisation de ces fonds.

3.2 L'OMPI fait régulièrement rapport sur l'exécution de son programme, élément clé des processus de reddition de comptes de l'Organisation, mettant en avant les résultats obtenus avec les ressources allouées. S'agissant d'un document clé de la reddition de comptes, nous avons estimé qu'il était important pour cette première année de revoir et comprendre ce cadre ainsi que ses méthodologies sous-jacentes.

3.3 Dans le cadre de notre audit, nous avons procédé à une évaluation sommaire de l'approche de l'OMPI et à un examen plus détaillé des résultats rapportés dans un secteur du programme, le programme de gestion et mise en valeur des ressources humaines, l'un des 31 programmes relevant du cadre de gestion axée sur les résultats. Nous avons choisi de nous concentrer sur le programme en matière de ressources humaines, reconnaissant par là le rôle central et l'importance des ressources humaines, car les collaborateurs constituent la plus importante ressource de l'Organisation et son premier poste budgétaire, à hauteur de 220,6 millions de francs suisses, soit 59% des dépenses de l'OMPI.

Un cadre bien établi

3.4 L'OMPI a établi un cadre de gestion axée sur les résultats, qui s'est développé depuis plusieurs exercices biennaux. Le Plan stratégique à moyen terme (2016-2021) présente neuf objectifs stratégiques pour l'Organisation. Les objectifs stratégiques sont définis dans un cadre biennal de programme et budget, le programme et budget actuel couvrant l'exercice biennal 2018-2019. Le programme et budget 2020-21 est en cours de préparation par ses responsables. Le Comité du programme et budget supervise le développement et la mise en œuvre du programme et budget. Le dialogue avec les États membres permet d'apporter des changements dans les ressources et objectifs des programmes individuels, ce qui montre que le programme et budget va dans le sens de la responsabilisation.

3.5 Le programme et budget énumère les résultats attendus de chaque objectif stratégique, assortis des indicateurs clés d'exécution permettant de mesurer les progrès et les accomplissements de chaque programme. Les plans d'activités, budgétisés avec les charges en personnel et hors personnel, figurent dans les programmes. Chaque programme est constitué de plans de travail annuels. Les objectifs

¹ JIU/NOTE/2017/1

individuels de résultat du personnel sont généralement alignés sur les plans de travail. Le Directeur général analyse les plans de travail et effectue une révision à mi-parcours de leur état d'avancement. Le rapport annuel aux États membres est repris dans le rapport unifié sur l'exécution.

3.6 La Division de la supervision interne (DSI) valide un échantillon de 31 indicateurs clés d'exécution – un par programme – afin d'évaluer la pertinence des systèmes de données sous-jacents à ces indicateurs. La gestion axée sur les résultats n'assure pas toujours sur le plan interne la vérification de ses propres résultats, d'où l'intérêt de ce processus de validation afin d'assurer la crédibilité des rapports d'exécution. Dans son examen en 2018 du programme et budget 2016-2017, la DSI a conclu que la plupart des indicateurs de performance étaient :

- Étayés par des données d'exécution pertinents (90% des cas)
- Efficacement collectés et disponibles (84% des cas); et
- Étaient exacts et vérifiables (81% des cas).

Marges d'améliorations

3.7 L'Organisation sait qu'elle peut encore mieux utiliser l'information sur ses performances pour mesurer sa capacité à atteindre les résultats escomptés. Dans le programme pour les ressources humaines (programme 23), quatre des 12 indicateurs repris dans le dernier Rapport d'exécution, publié en juillet 2018, n'ont pu être évalués parce que les systèmes de données n'étaient pas déployés ou les objectifs n'étaient pas spécifiés, réduisant d'autant la responsabilisation. En conséquence, certains objectifs ont été retirés du budget du programme 2018-2019, comme la satisfaction du personnel par rapport aux services fournis par le département des ressources humaines et la mesure de l'opportunité, précision et efficacité des opérations dans le domaine des ressources humaines. Ces objectifs axés sur le "client" sont importants, et nous y reviendrons dans notre rapport.

3.8 L'OMPI applique cinq critères pour noter le taux d'atteinte de l'objectif par rapport à l'exécution :

- Pleinement atteint lorsque le taux d'atteinte de l'objectif est égal ou supérieur à 80%;
- Partiellement atteint lorsque le taux d'atteinte de l'objectif se situe entre 50 et 79%;
- Non atteint lorsque le taux d'atteinte de l'objectif est inférieur à 50%;
- Non évaluable lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer la performance en l'absence d'un objectif correctement défini, d'un référentiel, ou lorsque les données de performance sont insuffisantes pour établir l'Évaluation des Indicateurs d'exécution (PIE), et;
- Abandonné lorsqu'un indicateur de performance n'est plus utilisé pour mesurer la performance du programme.

Dans son rapport d'exécution aux États membres, l'OMPI classe un objectif comme "pleinement atteint" lorsqu'il est réalisé à 80%. Bien qu'établie dans la méthodologie des rapports, une telle approche pourrait présenter une évaluation excessivement positive de la performance.

3.9 S'il est vrai que la gestion axée sur les résultats mise en œuvre par l'OMPI comme cadre de référence permet de rendre compte aux États membres de l'usage fait des ressources, il est néanmoins possible d'utiliser les résultats d'un tel cadre pour peser sur les décisions de gestion. Nous avons constaté que les indicateurs repris dans le programme et budget formel, d'une part, et dans les rapports internes du tableau de bord prospectif des ressources humaines, d'autre part, n'étaient pas harmonisés. Par exemple, les indicateurs mesurant le recrutement et l'efficacité des mécanismes de justice interne

indiqués dans le programme et budget n'étaient pas repris dans le tableau de bord prospectif des ressources humaines. Inversement, les données sur les arrêts maladie figurant dans le tableau de bord ne sont pas reprises dans le programme et budget. Dans la mesure où le programme et budget et les plans de travail y afférent doivent orienter l'activité des ressources humaines, l'Organisation gagnerait à harmoniser davantage le suivi interne et les outils de rapport comme le tableau de bord prospectif des ressources humaines. Nous estimons que les résultats suffisamment importants pour être rapportés aux États membres devraient faire l'objet d'un suivi régulier dans le cadre de la routine de supervision de la gestion.

3.10 En outre, un sondage réalisé en 2018 par la Division de supervision interne auprès du personnel clé a constaté qu'un tiers des interviewés ne pensait pas que les systèmes et outils de suivi de la gestion axée sur les résultats étaient régulièrement utilisés à des fins de gestion.

L'OMPI pourrait :

R5 : Procéder à une harmonisation de la gestion axée sur les résultats et du cadre des rapports internes, pour faire en sorte que ces derniers intègrent les indicateurs utilisés pour le processus de gestion axée sur les résultats. Nous recommandons que l'OMPI aligne le suivi interne avec les indicateurs et priorités d'exécution identifiés dans le programme et budget et enregistre systématiquement les avancées dans l'exécution des plans de travail.

R6 : Veiller à ce que les indicateurs clés d'exécution pour chaque programme comprennent un ensemble équilibré de mesures afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques.

R7 : Réfléchir, dès la phase de conception des indicateurs, aux modalités pratiques des systèmes de données servant à documenter l'exécution, afin de s'assurer qu'ils sauront relever et mesurer les indicateurs clés d'exécution au démarrage du programme et budget 2020-21.

R8 : Réserver désormais la catégorie "pleinement atteint" dans les rapports d'exécution aux États membres aux cas où 100%, au moins, des objectifs sont atteints.

Gestion des ressources humaines : Rapporter et utiliser les informations d'exécution

3.11 Suivant notre méthodologie d'analyse des opérations de gestion axée sur les résultats, nous nous sommes penchés sur les informations d'exécution utilisées par les ressources humaines pour leurs rapports sur les résultats escomptés tels qu'indiqués dans le programme et budget 2018-2019 ainsi que sur l'accomplissement des thèmes prioritaires de la stratégie en ressources humaines de l'Organisation. Le tableau 2 présente les résultats escomptés auxquels les RH contribuent et les indicateurs d'exécution associés.

Tableau 2 : Programme 23 : résultats escomptés et indicateurs d'exécution

Résultat escompté	Indicateur d'exécution	Niveau de référence	Objectifs visés
IX.1 Services d'appui efficaces, efficients, de qualité et tournés vers la clientèle, à l'intention à la fois des clients internes et des parties prenantes externes	Taux de couverture de l'assurance maladie collective	87,8% (2016)	Maintien

Résultat escompté	Indicateur d'exécution	Niveau de référence	Objectifs visés
	Introduction de nouveaux processus automatisés et amélioration des processus existants au sein du Service des opérations relatives aux ressources humaines	8 sur 18 (44%) (au total à la fin de 2016)	18 (total)
IX.2 Un Secrétariat réactif, efficace et doté de ressources humaines bien gérées et compétentes, à même d'obtenir des résultats concrets	Diversité géographique : pourcentage du personnel par région	Afrique : 11,3% Asie et Pacifique : 17,3% Amérique latine et Caraïbes : 8,0% Moyen-Orient : 1,3% Amérique du Nord : 8,4% Europe de l'Ouest : 45,9% (situation en décembre 2016)	Accord entre les États membres sur la politique de l'OMPI en matière de répartition géographique
	Parité hommes-femmes : pourcentage de femmes occupant un poste de niveau P-4 à D-2	P-4 – 45,6%; P-5 – 35,6%; D-1 – 30,0%; D-2 – 16,7%	P-4 – 48%; P-5 – 40%; D-1 – 35%; D-2 – 20%
	Délais de recrutement	18.81 semaines (15 postes mis au concours en 2016 étaient toujours en cours de traitement en mars 2017)	19 semaines
	Perfectionnement de la planification des ressources humaines	Phase 2 (à fin 2015)	Phase 3.5
	Augmentation du nombre de candidatures provenant d'États membres non représentés et de pays situés dans des régions sous représentées	À déterminer	À déterminer
	Pourcentage des membres du personnel dont le travail est évalué en fonction d'objectifs et de compétences individuels	2016 : 92,7% (au 30 avril de chaque année suivante)	95%
	Pourcentage de fonctionnaires a) déjà en poste et b) recrutés récemment ayant suivi avec succès les programmes de formation obligatoire	a) 68% b) 54% (à fin de 2016)	a) 80% b) 80% (exercice biennal)
	Nombre de jours nécessaires pour : i) notifier au personnel les décisions concernant les plaintes; ii) notifier au personnel les décisions concernant les objections; iii) répondre aux demandes de conseil.	i) 60 jours suivant la réception des réponses aux plaintes ii) 30 jours suivant la réception des objections; iii) sur 450 demandes de conseil reçues en 2016, une réponse a été fournie dans un délai d'un jour dans 89,3% des cas, de 2 à 4 jours dans 9,3% des cas, et de 5 jours ouvrables ou plus dans 1,3% des cas (2016).	i) 60 jours suivant la réception des réponses aux plaintes ii) 30 jours suivant la réception des objections; iii) 5 jours ouvrables à compter de la réception des demandes de conseil.

Source : OMPI – programme et budget 2018/19 (programme 23 : gestion et mise en valeur des ressources humaines)

3.12 S'il est important de mesurer les différents indicateurs définis dans le budget du programme en ressources humaines, force est de constater que leur corrélation avec les résultats escomptés n'est pas toujours pertinente. Ainsi, par rapport au résultat escompté IX.1, l'indicateur de taux de couverture de l'assurance maladie collective n'est pas l'aune adéquate pour mesurer les *Services d'appui efficaces, efficaces et tournés vers la clientèle*. De même, l'indicateur des processus automatisés ne mesure pas clairement l'exécution de processus efficaces et efficaces. L'indicateur de mesure de la satisfaction du "client", existant dans le budget de programme précédent, n'a pas été reconduit dans les mesures 2018-2019, faute de systèmes de données en place pour en prendre la mesure régulièrement. Nous pensons qu'une enquête annuelle auprès du personnel aurait permis de mesurer et de disposer d'une base plus large et plus pertinente d'éléments probants.

3.13 Nous nous sommes également penchés sur le résultat escompté IX.2, *Un Secrétariat réactif, efficace et doté de ressources humaines bien gérées et compétentes*. Sans contester l'importance des mesures soulignées, nous estimons qu'il conviendrait d'élargir la palette des indicateurs afin d'avoir une évaluation plus globale par rapport au résultat escompté. Nous prenons note du fait que la question de la capacité des indicateurs à évaluer les résultats escomptés sera inscrite dans les programmes de travail futurs de la DSI.

3.14 Suite à ces observations, nous avons passé en revue les thèmes prioritaires de la stratégie en ressources humaines de l'Organisation, les rapports faits sur ces thèmes et les systèmes de données déployés pour mesurer l'exécution par rapport à la stratégie. Nous estimons que les rapports officiels présentant les résultats escomptés aux États membres devraient être structurés autour de la stratégie.

3.15 La stratégie en ressources humaines de l'OMPI (2017-2021) est axée sur quatre priorités :

- Soutenir un avenir durable pour l'OMPI dans un environnement en rapide mutation
- Assurer la diversité et l'inclusivité des effectifs
- Être un employeur de choix sachant bien gérer les compétences
- Instaurer des processus et une communication tournés vers la clientèle.

Priorité 1 – Soutenir un avenir durable

3.16 L'un des objectifs de la stratégie en ressources humaines prévoit de faire le point des compétences nécessaires et de pourvoir aux compétences manquantes. Des propositions visant à établir un système de planification des effectifs stratégiques étaient à l'examen, en attendant l'élaboration d'un inventaire complet des compétences du personnel. Cette priorité inclut un objectif spécifique d'alignement des compétences linguistiques sur la répartition géographique des demandes en systèmes de propriété intellectuelle. Les responsables des ressources humaines nous ont également parlé du défi que représente l'intelligence artificielle et la nécessité d'acquérir les compétences pour déployer et mettre en œuvre ces technologies.

3.17 Selon le programme et budget 2018-2019, 42% des demandes de brevet ont été déposées en chinois, japonais et coréen en 2016, alors que 14% seulement des traducteurs du Secteur des brevets et de la technologie pouvaient travailler dans ces langues en 2018. Malgré l'importance stratégique d'une telle compétence, aucun indicateur de performance spécifique n'a mesuré la diversification des compétences linguistiques du personnel dans le programme RH ni dans le programme PCT. Pas plus qu'il n'y avait d'indicateurs mesurant l'acquisition de capacités pour l'exploitation et la maintenance de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle au sein des RH ou des technologies de

l'information et de la communication. L'Organisation a inscrit les besoins à combler dans ces domaines dans son processus pilote de planification des effectifs. Le Département de la gestion des ressources humaines nous a indiqué être en train de travailler avec un consultant extérieur pour développer un cadre analytique de RH qui permettra une analyse descriptive, prédictive et prescriptive des données, ce qui devrait faciliter la planification stratégique des effectifs.

3.18 Une bonne planification des effectifs passe par un recrutement efficace. Le programme pour les ressources humaines vérifie la durée du processus de recrutement. **Un objectif de 19 semaines de "délai de recrutement" est spécifié, sans que l'on voie clairement comment cet objectif a été défini. Notre examen des programmes et budgets précédents montre que ce délai cible n'a pas changé depuis au moins trois exercices biennaux, bien que les délais réels aient été inférieurs à 19 semaines ces dernières années.** L'Organisation vient de ramener ce délai à 18 semaines, calculées à partir de la date de publication de la vacance de poste jusqu'à la décision de recrutement. Cette méthodologie révisée sera présentée lorsque le Rapport 2018 sur la performance de l'OMPI sera finalisé.

3.19 L'on peut se demander si des objectifs constamment atteints sont encore suffisamment exigeants ou pertinents comme mesure. Plus généralement, la procédure de recrutement peut servir à mesurer l'efficacité sans pour autant indiquer si les bonnes compétences sont bien recrutées dans les domaines concernés. Le Département réfléchit sur d'autres façons d'élaborer ses rapports sur le système de recrutement introduit en 2016 de manière à évaluer l'efficacité du processus actuel de recrutement et identifier des améliorations possibles. Selon l'Organisation, cette démarche, associée au cadre analytique des ressources humaines, permettra une meilleure planification des effectifs afin de donner aux différents secteurs les compétences nécessaires.

L'OMPI pourrait revoir son programme de ressources humaines pour le programme et budget 2020-2021 dans le but de :

R9 : Vérifier si les indicateurs de performance existants mesurent de manière adéquate les avancées vers les quatre priorités établies dans la stratégie 2017-2021 pour les ressources humaines, afin de remplacer certains indicateurs ou d'en établir de nouveaux là où existent des écarts significatifs ou une attention disproportionnée.

R10 : Assurer que a) le portefeuille d'indicateurs d'exécution du programme et budget puisse être interprété de manière autonome par les États membres; et b) que les niveaux de référence et les objectifs visés brossent un tableau fidèle des progrès réalisés entre deux exercices biennaux.

Priorité 2 – Assurer la diversité et l'inclusivité des effectifs

3.20 La stratégie pour les ressources humaines de l'Organisation œuvre pour une plus grande parité entre hommes et femmes dans ses effectifs. Elle s'inscrit dans la continuité d'un engagement et plan précédents, présentés dans le Rapport annuel 2013 sur les ressources humaines de l'Organisation, visant à la parité entre hommes et femmes à tous les niveaux de poste à l'horizon 2020. Pour ce faire, le programme et budget 2018-2019 comprend un indicateur d'exécution sur la parité hommes-femmes aux rangs supérieurs. Le Rapport annuel 2018 compare également la performance de l'OMPI à celles d'autres organisations du système des Nations Unies, en utilisant le cadre de référence des Nations Unies pour l'égalité hommes-femmes.

3.21 Environ 40% des postes de la catégorie P-4 à D-2 étaient occupés par des femmes en 2018, la plupart (60%) au grade P-4. Indépendamment du mécanisme fort de mesure et malgré une augmentation de 10% du nombre total de postes à ces échelons entre 2015 et 2018, la parité hommes-femmes aux échelons supérieurs n'a progressé que lentement. Nous prenons note du fait qu'une version révisée du Plan d'action pour la parité hommes-femmes a été approuvée par le Directeur

général fin 2018 suite à l'adoption par les États membres en octobre 2017 d'objectifs révisés en matière d'égalité entre les sexes.

3.22 La stratégie pour les ressources humaines s'attache également à équilibrer la répartition géographique du personnel. Le programme et budget 2018-2019 prévoit de dénombrer les candidatures en provenance d'États membres non représentés et de régions sous-représentées. Toutefois, aucun objectif n'a été arrêté, faute de consensus entre les États membres sur l'équilibre géographique souhaité. Les données 2018 sur le personnel indiquent que près de 45% des fonctionnaires viennent d'Europe occidentale, et 19% d'Asie-Pacifique. Les candidatures en provenance d'états non représentés ont augmenté dernièrement, sans que cela se traduise encore par une plus grande diversité géographique des effectifs : le nombre d'états *non représentés* a légèrement *augmenté*, passant de 69 à 74 entre 2014 et 2018. Le risque existe que l'absence d'une orientation ferme des États membres affaiblisse la détermination de la direction à corriger ces déséquilibres géographiques.

L'OMPI pourrait :

R11 : Suivre la mise en œuvre des actions prévues dans le Plan d'action 2018 pour la parité entre les sexes et indiquer leur état d'avancement (ainsi que les premiers signes d'impact) dans les prochains Rapports sur les ressources humaines.

R12 : Travailler avec les États membres pour préciser la notion de représentation géographique dans les effectifs.

Priorité 3 – Gestion efficace des compétences

3.23 Parmi les priorités de la stratégie pour les ressources humaines se trouve la promotion de l'apprentissage et du développement pour répondre aux besoins professionnels dans des domaines tels que les TI, les données commerciales et leur analyse, la communication et l'assurance qualité. **Cet objectif coïncide avec la première priorité (soutenir l'avenir durable de l'organisation).** Le programme et budget 2018-2019 inclut deux indicateurs d'exécution qui mesurent les progrès de l'Organisation vers cet objectif, bien que nous considérons que ces mesures ne le traitent pas complètement :

- **Pourcentage de fonctionnaires ayant suivi avec succès les programmes de formation obligatoires (sécurité, insertion, éthique et résolution de conflit) :** un indicateur clé d'exécution mesurant le taux de formations obligatoires suivies ne signifie pas nécessairement que l'Organisation progresse en matière de gestion des compétences et des besoins en formation. Le niveau de référence et l'objectif visé pour cet indicateur sont bien inférieurs à 100% malgré le caractère obligatoire de cette formation, ce qui montre que l'indicateur de réussite de 80% peut ne pas refléter fidèlement les attentes réelles. L'OMPI a indiqué que cet **objectif passerait à 100% lors de la présentation du programme et budget 2020-2021.**
- **Pourcentage des membres du personnel dont le travail est évalué en fonction d'objectifs et de compétences individuels :** bien que l'obligation d'établir tous les ans un rapport écrit d'évaluation (accomplie à 98%) et des orientations pour soutenir les responsables hiérarchiques soit largement respectée, il ne ressort pas clairement que les dispositions actuelles permettent soit d'identifier les meilleurs éléments, soit de gérer les sous-performances. Les données de l'Organisation montrent qu'en 2017, 21% des membres du personnel ont obtenu les notes les plus élevées : "excellent" (par rapport à 14% en 2012). Deux personnes seulement ont eu comme résultat "doit améliorer son travail" ou "travail insuffisant". Un système d'évaluation du travail

utilisant toute la palette de classement est plus utile pour l'encadrement, dans la mesure où il permet d'identifier les fonctionnaires susceptibles d'évoluer et d'occuper des postes plus exigeants ou nouveaux et de promouvoir des formations plus ciblées.

3.24 De façon plus générale, le rapport annuel sur les ressources humaines au Comité de coordination indique en moyenne le nombre de jours de formation suivis par les fonctionnaires et les grandes catégories de formation disponibles. Dans son rapport 2018, l'Organisation a enregistré une baisse du nombre de jours de formation, de 5,2 à 4,8 entre 2016 et 2017. L'OMPI nous a expliqué que cette baisse était due à des critères d'éligibilité plus stricts pour certaines formations et à une diminution des formations sur les systèmes d'enregistrement de l'OMPI, étant donné que les utilisateurs savent désormais mieux les utiliser. Les dépenses de formation en 2018 ont été inférieures de 7% en termes nominaux par rapport à 2015.

3.25 Selon un rapport d'évaluation récent, la structure et les ressources consacrées aux évolutions de carrière ne permettent pas de répondre aux besoins futurs de l'Organisation. Le déploiement d'un nouveau module ERP pour la gestion des formations fin 2018 et les investissements dans d'autres outils analytiques des effectifs devraient améliorer l'information sur les besoins et la consommation de formation. En outre, la politique de formation et développement est en cours de révision. Toutefois, il serait utile de procéder à une révision plus générale de l'apprentissage et du développement dans toute l'Organisation et de disposer d'indicateurs d'exécution pour mesurer les progrès et l'impact des changements introduits après cette révision. L'OMPI estime que ces impacts seront mieux mesurés au moyen d'un sondage ordinaire sur l'engagement des fonctionnaires.

3.26 Les politiques de gestion des compétences comprennent également des interventions ciblées sur le bien-être du personnel. Le programme 23 dans le programme et budget 2018-2019 ne mesure pas directement ce volet. Le rapport annuel sur les ressources humaines comptabilise les démissions (et autres formes de départ) et évalue la productivité du personnel, ce qui donne une vision partielle de son bien-être. 2017 n'a enregistré que quatre démissions, et les indices de productivité montrent une tendance croissante. D'autres indices du bien-être du personnel sont moins positifs :

- Malgré un faible taux de participation globale à un sondage sur la santé et la performance (2018), 48% des répondants ont déclaré ressentir une souffrance psychologique. Le sondage rapporte des commentaires qualitatifs "faisant souvent état d'une culture de la peur, de la discrimination et d'inégalités." L'Organisation a indiqué qu'elle préparait une réponse incluant l'élaboration d'une stratégie globale de bien-être. La stratégie de bien-être comprendra une politique pour la reprise du travail et une politique de gestion des dossiers pour les congés maladie longue durée.
- Les résultats de l'évaluation 2018 font état de commentaires récurrents sur la nécessité de renforcer la transparence et l'accessibilité du soutien à l'évolution de carrière.
- Toujours avec un taux de participation globale faible, les répondants de l'OMPI à un sondage de l'ONU représentaient une proportion supérieure à la moyenne de fonctionnaires estimant avoir subi ou vu des comportements pouvant être qualifiés de harcèlement sexuel sur le lieu de travail au cours de leur carrière dans le système des Nations Unies. Le Directeur général a réagi à l'enquête en rappelant la politique de tolérance zéro de l'Organisation en matière de harcèlement sexuel ou autre. L'OMPI a entamé une campagne au niveau de l'Organisation intitulée "Pour un lieu de travail harmonieux et empreint de respect" afin de sensibiliser tous les membres du personnel aux comportements appropriés et aux structures de conseil et assistance disponibles s'ils étaient confrontés à des comportements inappropriés.
- Dans le volet formation et sensibilisation de la campagne, une nouvelle formation en ligne et obligatoire avec pour thème "Travailler ensemble en harmonie" a été lancée en mai 2019, et des

sessions de formation présentielle seront également organisées. Parallèlement, le cadre juridique et politique de l'Organisation sera revu afin de procéder aux ajustements requis. Le tableau de bord prospectif en matière de ressources humaines de l'Organisation indique une moyenne de 16,9 jours par an en moyenne d'arrêt maladie. Bien que cette information contredise les statistiques de veille économique qui font état de 10,2 jours en moyenne, dans les deux cas, le nombre de jours d'arrêt maladie dans toute l'Organisation approche les 13 000 en 2018. D'après notre expérience, il s'agit là d'un taux élevé d'absence pour maladie. Nous savons que la direction a voulu, début 2019, mettre sur pied un système de gestion des arrêts maladie, mais la démarche a été suspendue dans l'attente de consultations.

L'OMPI pourrait :

R13 : Envisager de vérifier si son offre de formation est pertinente, pour s'assurer qu'elle correspond aux besoins professionnels actuels et aux priorités stratégiques de la gestion des compétences;

R14 : Vérifier qu'elle utilise toute la palette de classement des évaluations de performance, pour pouvoir proposer des formations ciblées et identifier les sous-performances; et

R15 : Envisager des moyens pour réduire le taux d'absentéisme moyen, et mettre en œuvre des bonnes pratiques débouchant sur une plus grande responsabilisation en cas d'arrêt maladie, comme par exemple des entretiens préalables à la reprise de travail.

Priorité 4 – Des processus et une communication tournés vers la clientèle

3.27 Nous avons fait état plus haut des possibilités de renforcement des mesures de gestions axées sur les résultats dans ce secteur. Le programme 23 du programme et budget 2018-2019 inclut trois indicateurs d'exécution portant sur cet objectif de nature plus transactionnelle : le taux de couverture de l'assurance maladie, les procédures internes de justice et la poursuite de l'automatisation des opérations relatives aux ressources humaines. L'Organisation n'effectue pas régulièrement d'enquêtes générales auprès de son personnel qui permettraient d'obtenir une évaluation solide du soutien apporté par la Division de gestion des ressources humaines aux équipes de l'OMPI. Dans nombre d'entités tant publiques que privées, ces enquêtes annuelles sont considérées comme des sources d'informations précieuses permettant des prises de décision en connaissance de cause. Une telle étude permettrait de mieux répondre aux préoccupations concernant le bien-être du personnel. Une étude effectuée à intervalles réguliers constituerait un niveau de référence clair et utile pour les évaluations futures tout en apportant des informations précieuses sur le moral du personnel.

L'OMPI pourrait :

R16 : Entreprendre une enquête annuelle auprès du personnel afin d'établir les niveaux de référence permettant d'évaluer le ressenti du personnel sur tous les sujets liés aux ressources humaines soutenant les objectifs stratégiques et de mesurer l'efficacité de la politique en matière de ressources humaines et de sa mise en œuvre. Une telle étude pourrait porter sur des thèmes comme la motivation, l'évolution, le bien-être, le harcèlement sur le lieu de travail, la direction et la transparence, et pourrait évaluer la vision du personnel sur le soutien apporté par des fonctions d'appui comme les ressources humaines.

Quatrième partie

Autres sujets pertinents pour les organes directeurs

4.1 Le Directeur général a indiqué qu'aucun paiement à titre gracieux n'avait été effectué en 2018.

4.2 Au cours de l'année, l'OMPI a versé à chacun des membres du personnel éligibles une "Récompense au titre de la performance organisationnelle" de 2000 francs suisses dans le cadre du programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI. Le montant total de ces récompenses représentait quelque 2,5 millions de francs suisses dans les états financiers 2017, ce qui s'inscrivait en deçà du plafond recommandé par la Commission de la fonction publique internationale. Si la catégorie "Récompense au titre de la performance organisationnelle" n'était pas explicitement mentionnée dans l'ordre de service existant en 2017, elle a été introduite dans le cadre des révisions apportées à l'ordre de service relatif au programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI en avril 2018. Le siège de l'OMPI a confirmé que le Directeur général avait le pouvoir de mettre en place une telle récompense, et que cela ne contredisait en rien notre compréhension des orientations de la Commission de la fonction publique internationale.

4.3 Dans la deuxième partie de ce rapport, nous évoquons les enquêtes dont nous avons eu connaissance au cours de nos travaux. Nous n'avons observé aucun autre cas de fraude au cours de notre audit, et aucune affaire n'a retenu notre attention au cours de nos tests.

Recommandations des années précédentes

4.4 Au 30 avril 2019, nous considérons que 12 des 19 recommandations en suspens pour l'année 2017 et les précédentes ont été exécutées en 2018, et que 7 sont encore en cours de mise en œuvre. Nombre de ces recommandations classées comme étant en attente d'exécution n'étaient pas encore arrivées à échéance. Nous sommes donc satisfaits de constater que la direction accomplit des progrès idoines en matière de mise en œuvre des recommandations formulées l'année dernière. **L'Appendice I** comprend un commentaire détaillé afférent à l'état d'avancement des dernières recommandations.

Remerciements

4.5 Nous tenons à remercier le Directeur général et son équipe de leur coopération en vue de faciliter la réalisation de notre audit. Nous remercions également les États membres de la confiance qu'ils nous ont témoignée en nous nommant vérificateur externe des comptes. Nous tenons aussi à remercier nos prédécesseurs, le Bureau du contrôleur et vérificateur général du contrôle national de l'Inde, de leur coopération qui a facilité notre passage de témoin, conformément au protocole du Groupe des vérificateurs externes des comptes des Nations Unies et aux exigences des Normes internationales de vérification des comptes.

Sir Amyas Morse

**Contrôleur et Vérificateur général des comptes du Royaume-Uni, de Grande-Bretagne et d'Irlande
du Nord – Vérificateur externe aux comptes**

Le 30 mai 2019

Appendice I

Suivi des recommandations des années antérieures

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2014	Diffuser les détails des actifs patrimoniaux, y compris des œuvres d'art, dans les Notes afférentes aux États financiers, et prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'éviter de perdre d'autres actifs de ce type	L'OMPI continue de suivre le projet du Conseil des normes IPSAS ayant trait aux actifs patrimoniaux. Le Conseil des normes IPSAS a rouvert les discussions sur ce projet lors de la réunion qui s'est tenue à Washington du 12 au 15 mars 2019. Le Conseil a examiné le contexte de ce projet ainsi que les problèmes soulevés dans les réponses au document de consultation 2017 intitulé "Information financière sur les biens historiques et culturels". Le projet se concentrera sur la reconnaissance, les questions de mesure étant traitées dans le cadre du projet complémentaire en la matière. L'approche attendue consistera à mettre au point des orientations relatives à la reconnaissance des actifs patrimoniaux en vue de les inclure dans la norme IPSAS 17, Immobilisations corporelles. Les débats sur ce projet vont se poursuivre au cours de la prochaine réunion du Conseil des normes IPSAS en juin 2019.	En l'absence d'orientations spécifiques de l'IPSAS sur les actifs patrimoniaux, l'OMPI devrait envisager de divulguer la nature, le type et la quantité d'actifs patrimoniaux en sa possession afin d'améliorer l'information mise à la disposition des membres sur ces actifs.	En cours de mise en œuvre
2015	Envisager de formuler et de mettre en œuvre des politiques idoines de trésorerie et de gestion de la trésorerie, y compris des emprunts en vue	Lors de la réunion du Comité consultatif pour les placements (ACI) du 11 octobre 2018, ce dernier a recommandé au Bureau du conseiller juridique d'examiner les politiques de gestion des risques de contrepartie et de recours à l'emprunt extérieur avant mise en œuvre. Le Bureau du conseiller juridique a procédé à cet examen et	Nous prenons note de la réponse apportée et examinerons le caractère	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
	d'améliorer la gestion financière	les retours y afférents ont été inclus dans les politiques en question. L'ensemble des politiques de trésorerie est désormais pleinement effectif, et ce depuis le 1 ^{er} décembre 2018. La mise en œuvre de cette recommandation est donc considérée comme achevée.	approprié de ces politiques le cas échéant au cours d'audits futurs.	
2015	La durée de vie utile des actifs doit être réévaluée afin de refléter une juste présentation et de parvenir à une estimation raisonnable de la durée de vie utile des actifs.	Des changements ont été apportés à la durée de vie utile des équipements dans le cadre de l'AIMS au cours du 1 ^{er} trimestre 2019, avec une date de prise d'effet au début de l'année.	Nous prenons note de la réponse apportée et examinerons l'impact de ces changements au cours de notre audit 2019.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#1	La vente du bâtiment de l'Union de Madrid doit avoir lieu avant l'Assemblée générale lors de la prochaine série de réunions.	Conformément à la recommandation des vérificateurs externes aux comptes de conclure la vente avant l'Assemblée générale, et comme elle l'a expliqué aux vérificateurs externes, la direction de l'OMPI confirme l'information selon laquelle la vente fait partie intégrante des états financiers audités. Conformément à la règle 4.11 du Règlement financier et à la règle 104.11 (qui dispose que "les placements sont inscrits dans un grand livre des placements qui donne pour chacun toutes les précisions nécessaires, notamment... le produit de la vente...") et aux normes applicables, la divulgation de la vente du bâtiment de l'Union de Madrid figure dans les notes 9, 29 et 30 des états financiers audités. Ces derniers ainsi que le rapport du vérificateur externe aux comptes seront dûment examinés lors de la vingt-huitième session du Comité du programme et budget (PBC), lequel fera les recommandations idoines aux assemblées des États membres de l'OMPI, y compris à l'Assemblée générale.	Nous prenons note de la réponse détaillée de l'administration et constatons avec satisfaction que la vente du bien a été correctement inscrite dans les états financiers, qu'elle est conforme aux règles financières et que les États	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>La direction de l'OMPI constate qu'une différence d'interprétation du Règlement financier et de son règlement d'exécution subsiste entre l'équipe de vérification externe des comptes (Bureau du contrôleur et vérificateur général de l'Inde) et ses propres services, conseillés par le Bureau du conseiller juridique. Cette différence a trait aux règlements et aux règles applicables à la vente du bâtiment de l'Union de Madrid – transaction logiquement classée et mentionnée en tant qu'immeuble de placement dans les états financiers depuis la mise en place des normes IPSAS en 2010. La direction de l'OMPI souligne aussi que, dans le droit fil de cette classification, des explications ont été données aux vérificateurs externes qui les ont acceptées en 2014. En outre, le bâtiment de l'Union de Madrid a été acquis par l'OMPI en 1974 et, en vertu de l'article 14 du document MM/CDIR (Extr.)/III/2 (Assemblée de l'Union de Madrid et Comité des Directeurs du 29 novembre 1972), le but de cette acquisition était de placer une partie des fonds de la réserve pour l'Union de Madrid sur le marché de l'immobilier. On a considéré que cette option serait celle qui générerait le meilleur retour parmi les possibilités d'investissement généralement limitées dont disposaient alors les organisations intergouvernementales.</p> <p>Comme il s'agit d'un immeuble de placement, la gestion du bâtiment de l'Union de Madrid est soumise à la règle 4.11 du Règlement financier, laquelle fait référence à la politique de placement de l'OMPI telle qu'adoptée à la cinquante-septième série de réunions des assemblées des États membres en octobre 2017.</p>	membres en ont été informés.	
2017 (WO/PBC/28/4) R#2	Nous recommandons à l'OMPI d'accélérer la fermeture des projets relatifs au	La direction de l'OMPI a accepté la recommandation et noté que la clôture officielle d'un projet financé en puisant dans les réserves, en plus d'établir les soldes non utilisés, comprend une évaluation de la performance du projet, une	Ces projets sont désormais clos et les soldes résiduels ont été	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
	refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman, au remplacement des fenêtres du bâtiment AB et à la sécurité et la protection anti-incendie, évalue leur état d'avancement et les dépenses et transfère les soldes restants aux réserves. Il est également recommandé que l'OMPI établisse des directives claires, assorties d'un calendrier, pour la clôture des projets afin de permettre un suivi effectif.	évaluation de son envergure au regard de la chronologie, l'identification des enseignements qui en ont été retirés et des mesures de suivi le cas échéant. Une fois l'évaluation effectuée par le chef de projet, le rapport doit être approuvé par le chef de programme compétent, la Division de l'exécution des programmes et du budget ainsi que par la Division des finances. Le processus de clôture est ainsi à la fois qualitatif et financier, ce qui requiert un temps suffisamment long pour garantir un résultat de qualité. La direction de l'OMPI a indiqué clairement que les trois projets précités ont été officiellement clos en mai 2018.	versés aux réserves accumulées, comme indiqué dans la note 23 aux états financiers.	
2017 (WO/PBC/28/4) R#3	Formuler une stratégie ciblée pour l'adhésion des pays sur la base d'une approche régionale	La direction de l'OMPI a accepté cette recommandation. Stratégie qu'on retrouve dans le Plan stratégique de Madrid.	Nous prenons note de la réponse apportée et considérons que la recommandation a été mise en œuvre.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2017 (WO/PBC/28/4) R#4	Respecter le délai défini dans le document du programme et budget 2018-2019 pour l'examen et le traitement des demandes régulières et redoubler d'efforts pour réduire les retards.	La direction de l'OMPI a indiqué qu'avec les ressources supplémentaires en place à la Division des opérations en 2018, le volume des demandes en attente a diminué et que quatre opérations sur six respectent les niveaux définis par le programme et budget. Le Plan stratégique de Madrid prévoit de nouveaux objectifs de traitement des demandes en souffrance pour toutes les opérations d'ici 2020.	Nous prenons note de la réduction des retards et reviendrons ultérieurement à une révision de l'opération de Madrid.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#5	En plus de traduire les principes de classement dans d'autres langues, analyser les raisons des erreurs dans les demandes et prendre des mesures d'atténuation.	La direction de l'OMPI a déclaré qu'elle avait enclenché une analyse détaillée des irrégularités, lesquelles sont en cours d'analyse par catégorie et par partie contractante, ce qui constitue une source d'information importante pour des mesures à venir.	Action en cours menée par la direction	En cours de mise en œuvre
2017 (WO/PBC/28/4) R#6	i) Établir une stratégie, des normes et des pratiques exemplaires bien définies en matière de service à la clientèle, appuyées par un système électronique efficace de retour d'information, afin de répondre efficacement aux besoins des clients; ii) Entreprendre régulièrement des enquêtes auprès des clients, comme indiqué dans la Charte de	La direction de l'OMPI a déclaré : i) que la politique et les normes de service à la clientèle du Service d'enregistrement de Madrid seraient élaborées d'ici le troisième trimestre 2018; ii) que le calendrier défini au sein du Comité de pilotage des retours d'information clientèle prévoyait la réalisation de la prochaine enquête au deuxième semestre 2019.	Action en cours menée par la direction	En cours de mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
	services à la clientèle, afin d'obtenir un retour d'information en vue d'améliorer ses services.			
2017 (WO/PBC/28/4) R#7	i) Utiliser l'outil informatique pour mener à bien les procédures de contrôle et d'assurance qualité et conduire la procédure de contrôle qualité selon la périodicité prévue; ii) Adopter une politique d'examen périodique des niveaux de qualité acceptés.	La direction a déclaré que le projet de développement d'un programme informatique à l'appui du contrôle de la qualité a débuté en 2018. Un analyste commercial a été chargé de travailler sur ce projet en étroite collaboration avec Q&T. Il est prévu d'apporter les améliorations nécessaires au système informatique actuel (MIRIS). La direction a également souligné que le cadre de gestion de la qualité est maintenu pour atteindre les objectifs de qualité définis. Les niveaux de qualité acceptés sont définis par le directeur du Service d'enregistrement en étroite collaboration avec le chef de la section Q&T et révisés chaque année. À prévoir dans le cadre de la nouvelle plateforme informatique de Madrid.	Nous poursuivrons l'examen lorsque la nouvelle plateforme informatique de Madrid sera déployée.	En cours de mise en œuvre
2017 (WO/PBC/28/4) R#8	Formuler une stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour le système de Madrid en vue de trouver un équilibre approprié entre les ressources en personnel fixe et modulable.	La direction a accepté la recommandation. Première mouture à finaliser en juin 2019.	Nous prenons note de la réponse de la direction.	En cours de mise en œuvre
2017 (WO/PBC/28/4) R#9	Revoir la structure actuelle des tarifs en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante,	La direction de l'OMPI a accepté la recommandation et déclaré que l'examen de la structure tarifaire du système de Madrid était un thème de travail à moyen terme, conformément à la feuille de route révisée pour le Groupe	Nous prenons note de la	En cours de mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
	après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.	de travail sur les évolutions juridiques de l'Union de Madrid. Compris dans la feuille de route du Groupe de travail de Madrid.	réponse de la direction.	
2017 (WO/PBC/28/4) R#10	Procéder à une analyse détaillée des résultats du système MIRIS, y compris tout manquement éventuel à l'obligation de rendre compte des enseignements tirés de l'expérience, et en informer également l'Assemblée générale.	La direction de l'OMPI a déclaré qu'un examen technique du système MIRIS existant, qui soutient actuellement toutes les opérations du Service d'enregistrement de Madrid, était prévu dans le cadre du prochain projet de plateforme de Madrid. Dans ses commentaires relatifs au rapport d'audit du 16 avril 2018, la direction souligne que, bien que les problèmes de production rencontrés juste après le lancement de MIRIS – ce qui n'a rien d'inhabituel à ce stade de développement d'un projet informatique – aient eu des conséquences bien documentées sur le retard de certaines opérations, le système est stable et soutient les exigences opérationnelles avant la fin de l'année 2016 et que, depuis, la production a atteint ou dépassé les objectifs fixés. Ce point de vue est corroboré par le fait que le système informatique MIRIS est l'actuel système de gestion du Registre de Madrid qui, en 2017, a produit des données records en matière de nouvelles applications et d'opérations associées. Ainsi, si le lancement du système MIRIS a entraîné des retards opérationnels provisoires ainsi qu'une hausse temporaire des retards dans les opérations, MIRIS a été stabilisé en fin d'année 2016, et le nombre d'opérations en souffrance était revenu aux niveaux antérieurs à MIRIS en novembre 2017. Le 7 juillet 2015, un rapport final relatif au projet de modernisation informatique a été rédigé et présenté aux États membres comme document MM/A/49/1 dans le cadre de la	Nous prenons note de la réponse de la direction et examinerons la nouvelle plateforme informatique de Madrid lorsqu'elle aura été déployée.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>quarante-neuvième session de l'Assemblée de l'Union de Madrid qui s'est tenue du 5 au 14 octobre 2015. Ce document, fourni aux vérificateurs des comptes, comprend des informations sur le résultat du projet ainsi que des recommandations en vue de futures améliorations. L'Assemblée de l'Union de Madrid en formellement pris note de ce rapport final, comme cela a été consigné dans le document MM/A/49/5 à l'alinéa 9. Un rapport de clôture relatif au projet de test et de déploiement ultérieur, comprenant d'autres enseignements tirés de ce projet distinct, a été effectué. Ces enseignements ont été intégrés à la préparation de la nouvelle plateforme informatique de Madrid.</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) R#11	Achever le nettoyage de la base de données AIMS pour s'assurer que les données correspondent aux actifs réels.	<p>La direction de l'OMPI a accepté la recommandation en formulant les remarques suivantes : i) de nombreuses anomalies et erreurs d'utilisation de certains champs dans la base de données AIMS étaient liées à des données historiques telles qu'elles avaient été saisies ou téléchargées en masse il y a plusieurs années; ii) des efforts importants ont été entrepris sur la période 2016 -2017 pour nettoyer progressivement les données et harmoniser les détails pertinents. Au cours de l'audit, la direction a indiqué au vérificateur externe qu'il s'agirait d'un chantier qui se prolongerait jusqu'à la fin de l'année 2018. Notons également que les champs corrects ont été utilisés dans la base de données, et que c'est le téléchargement dans des feuilles de calcul Excel qui a entraîné des plages incorrectes dans les dénominations des champs (d'où un problème de "conversion entre systèmes" plutôt qu'un problème "d'entrées de la base de données incorrectes").</p> <p>Le plan d'action comprenait : i) un examen approfondi, manuellement et une par une, des entrées qui semblent contenir des anomalies (aucune automatisation possible),</p>	Nous prenons note du travail accompli par la direction et de sa réponse détaillée.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>ii) une vérification physique par une personne compétente dans les principales unités concernées, et iii) la participation, à partir de fin 2018, des agents de liaison pour la gestion des biens (<i>en anglais, PMFP</i>) désignés pour chaque unité de programme.</p> <p>Le travail relatif à la situation de décembre 2017 (référence pour le rapport détaillé 2018) a été réalisé avec un taux de fiabilité autour de 97%, soit le maximum auquel on puisse raisonnablement s'attendre sans risque de coût disproportionné des ressources.</p> <p>Il est évident qu'il existe un faible pourcentage d'items pour lesquels, inéluctablement et d'une année sur l'autre, le risque d'anomalies dans la saisie des données ne peut être exclu, au regard de la nature du sujet et de la mesure des diverses données manuelles et d'autres interventions.</p> <p>Enfin, les anomalies découvertes au cours du processus de téléchargement depuis AIMS dans Excel ont été corrigées au premier trimestre 2019.</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) R#12	Achever l'étiquetage des actifs visés dans l'ordre de service qui ne l'ont pas encore été, en fixant des délais à cet effet.	<p>La direction de l'OMPI a accepté la recommandation tout en notant que, pour les données historiques, les incohérences et anomalies ont été vérifiées et corrigées au cours des deux dernières années pour un certain nombre d'actifs. Ce point est resté en cours de traitement.</p> <p>Le plan d'action comprenait : i) un examen approfondi, manuellement et une par une, des entrées qui semblent contenir des anomalies (aucune automatisation possible), ii) une vérification physique par une personne compétente dans les principales unités concernées, et iii) la participation, à partir de fin 2018, des agents de liaison pour</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>la gestion des biens désignés pour chaque unité de programme.</p> <p>Le travail relatif à la situation de décembre 2017 (référence pour le rapport détaillé 2018) a été réalisé avec un taux de fiabilité autour de 97%, soit le maximum auquel on puisse raisonnablement s'attendre sans risque de coût des ressources disproportionné.</p> <p>Il est évident qu'il existe un faible pourcentage d'items pour lesquels, inéluctablement et d'une année sur l'autre, le risque de retard (estimé à plus d'un mois) dans l'apposition d'étiquettes de codes-barres ne peut être exclu, au regard de la nature même du sujet et des diverses interventions distinctes requises à différents stades.</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) R#13	Achever, dans un délai déterminé, la mise à jour des informations figurant dans la base de données concernant les éléments restants assimilés à des œuvres d'art.	<p>La direction de l'OMPI a accepté la recommandation, tout en notant qu'au moment de l'audit, 29 items étaient concernés, et ce sur plus de 500 au total. À la date du présent document, la direction tient à confirmer que 26 de ces 29 items – assimilés à des œuvres d'art – ont été depuis lors intégralement mis à jour dans la base de données, et qu'une analyse plus poussée est requise afin de définir si, et le cas échéant, comment les trois items restants pourraient être enregistrés dans la base de données.</p> <p>PLAN D'ACTION pour ces seuls items (au nombre de trois) pour lequel l'assimilation à des œuvres d'art requiert une analyse plus approfondie : Attendre les conclusions attendues dans le cadre du Conseil des normes IPSAS afin de profiter des visions partagées au sujet de catégories d'actifs patrimoniaux dotés de certaines caractéristiques (par exemple parce qu'ils sont adossés à l'infrastructure bâtie).</p>	Nous prenons note des progrès engrangés et renvoyons la direction à nos observations relatives aux actifs patrimoniaux.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2017 (WO/PBC/28/4) R#14	<p>i) Localiser l'œuvre d'art manquante et de mettre à jour sa base de données; si l'œuvre d'art manquante ne peut être localisée, un rapport approprié peut être présenté à l'Assemblée générale.</p> <p>ii) Procéder à une évaluation des risques et de revoir les mesures existantes afin de déterminer si des mesures de sécurité/protection supplémentaires sont nécessaires pour les œuvres d'art.</p>	<p>La direction de l'OMPI souhaite indiquer que l'œuvre d'art en question a été correctement enregistrée dans la base de données, avec un statut mis à jour introduit en décembre 2017 – c'est pourquoi il n'a pas été trouvé lors de la vérification physique effectuée en octobre 2017. La direction continue de "chercher" tout item déclaré "non trouvé" (rappelons que, par le passé, un item avait pu n'avoir temporairement pas été placé au bon endroit). De tels problèmes font par conséquent l'objet d'une remontée d'informations à travers les exercices annuels de clôture des comptes.</p> <p>La direction de l'OMPI a accepté le point ii) et nous a informés qu'il était en cours de mise en œuvre, et que des mesures idoines seraient prises via l'examen une fois celui-ci parachevé – ce qui devrait être chose faite d'ici à la fin de l'année.</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#15	<p>i) Localiser les éléments manquants</p> <p>ii) Examiner les recommandations du rapport de vérification matérielle de l'organisme externe et prendre toute mesure de suivi pertinente dans un délai déterminé.</p>	<p>La direction de l'OMPI a accepté la recommandation. Le plan d'action inclut : i) de poursuivre la recherche des items manquants à l'appel à l'occasion de chacune des vérifications (périodiques, comme à la fin de chaque année, ou ad hoc); ii) pour les items qui ne sont pas des œuvres d'art : après deux années consécutives où l'item manque à l'appel, proposer une mesure de cession au Comité de contrôle du matériel afin d'obtenir l'autorisation de rayer l'item de la liste des "items en service" et de ne plus avoir à le rechercher. Il a été noté que, d'une année sur l'autre et de manière inéluctable, un faible pourcentage d'items peuvent ne pas être retrouvés à un stade ou à un autre, au regard de la nature même de ce sujet et de la palette des</p>	Nous prenons note de la réponse de la direction et constatons qu'un plan d'action approprié a été mis sur pied.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2019	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>différentes saisies de données manuelles et d'autres interventions.</p> <p>Le plan d'action inclut en outre les mesures suivantes : i) à l'occasion de chacune des vérifications (périodiques, comme à la fin de chaque année, ou ad hoc), vérifier et compléter ou corriger si nécessaire les descriptions, les conservateurs et les lieux, et inclure des photos dans AIMS pour les items de grande valeur; ii) apposer des étiquettes de codes-barres sur l'item, à un emplacement accessible et, si cela n'est pas possible, inclure une photo de l'item dans AIMS; iii) apposer de nouveaux codes-barres (de meilleure facture) lorsque les anciens ont été effacés ou qu'ils ne sont plus lisibles. Notons ici qu'il existe un faible pourcentage d'items pour lesquels, inéluctablement et d'une année sur l'autre, certaines de ces mesures peuvent accuser un retard de plus d'un mois, ce qui devrait être considéré comme raisonnable et acceptable au regard de la nature de l'exercice et de la palette de ressources à y affecter.</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) R#16	Formuler un plan approprié pour la mise en œuvre des recommandations restantes du rapport d'experts de 2012 en vue d'améliorer l'accès physique au site de l'OMPI.	La direction de l'OMPI a accepté la recommandation. Le plan d'action inclut les mesures suivantes : i) d'ici la fin du deuxième trimestre 2019, confier un mandat spécifique à l'architecte spécialisé missionné par l'OMPI fin 2018 à l'issue d'une procédure d'appel d'offres; ii) d'ici la fin du troisième trimestre 2019, un mécanisme de mise en œuvre proposé par cet architecte qui tienne compte des recommandations du rapport d'expertise de 2012 encore en suspens; iii) d'ici fin 2019, examen par l'OMPI du mécanisme de mise en œuvre proposé et, si l'on estime que c'est judicieux, feu vert à la mise en œuvre des mesures en fonction de leur degré de priorité, des coûts estimés et du calendrier.	Nous prenons note de la réponse de la direction et constatons qu'un projet a été mis sur pied.	En cours de mise en œuvre

Comité du programme et budget

Trentième session
Genève, 8 – 12 juillet 2019

ADDITIF AU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

établi par le Secrétariat

Le présent document (WO/PBC/30/4 Add.) contient les réponses de la direction de l'OMPI aux recommandations formulées par le vérificateur externe des comptes figurant dans le "Rapport du vérificateur externe des comptes" (document WO/PBC/30/4).

[L'additif au rapport du vérificateur
externe des comptes suit]

RÉPONSES DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

Gestion financière

RecommAndation n° 1

Réexaminer la composition actuelle des commentaires financiers et envisager la possibilité d'informations plus concises dans les états financiers, tout en restant en conformité avec les normes d'information financière.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 2

Développer une approche plus systématique de la révision des bilans de comptes de contrôle pour assurer une analyse régulière des créances et des dettes, et pour engager des actions correctives là où elles s'avéreront nécessaires concernant les sommes historiques et/ou non recouvrables.

Réponse

La direction a accepté la recommandation. La direction doit examiner son approche en matière de révision des bilans des comptes de contrôle afin de s'assurer qu'à l'avenir elle soit complète et entièrement documentée.

Gouvernance et assurance

RecommAndation n° 3

Développer une stratégie pour tirer profit de la puissance qu'offrent les outils d'analyse afin d'améliorer et d'automatiser le suivi de ses processus de contrôle des activités clés, en les intégrant dans l'environnement de contrôle en tant que support probant pour la déclaration sur le contrôle interne.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 4

Envisager de mettre en cohérence le cycle de planification et de présentation des rapports de la DSI avec l'exercice financier, ce qui permettrait aux produits d'alimenter les assurances du SIC.

Réponse

La DSI accepte la recommandation. Toutefois, il convient de noter qu'au cours de la période transitoire prévue aux fins de cet alignement, le PBC et l'Assemblée générale recevront, pour les sessions de 2020, un rapport semestriel (juillet 2019 – décembre 2019).

Gestion axée sur les résultats et ressources humaines

RecommAndation n° 5

Procéder à une harmonisation de la gestion axée sur les résultats et du cadre des rapports internes, pour faire en sorte que ces derniers intègrent les indicateurs utilisés pour le processus de gestion axée sur les résultats. Nous recommandons que l'OMPI aligne le suivi interne avec les indicateurs et priorités d'exécution identifiés dans le programme et budget et enregistre systématiquement les avancées dans l'exécution des plans de travail.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 6

Veiller à ce que les indicateurs clés d'exécution pour chaque programme comprennent un ensemble équilibré de mesures afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 7

Réfléchir, dès la phase de conception des indicateurs, aux modalités pratiques des systèmes de données servant à documenter l'exécution, afin de s'assurer qu'ils sauront relever et mesurer les indicateurs clés d'exécution au démarrage du programme et budget 2020-2021.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 8

Réserver désormais la catégorie "pleinement atteint" dans les rapports d'exécution aux États membres aux cas où 100%, au moins, des objectifs sont atteints.

Réponse

L'évaluation de la performance des indicateurs à l'intérieur d'une fourchette est une pratique courante de gestion axée sur les résultats. La direction examinera donc plus à fond cette recommandation.

RecommAndation n° 9

Vérifier si les indicateurs de performance existants mesurent de manière adéquate les avancées vers les quatre priorités établies dans la stratégie 2017-2021 pour les ressources humaines, afin de remplacer certains indicateurs ou d'en établir de nouveaux là où existent des écarts significatifs ou une attention disproportionnée.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 10

Assurer que a) le portefeuille d'indicateurs d'exécution du programme et budget puisse être interprété de manière autonome par les États membres; et b) que les niveaux de référence et les objectifs visés brossent un tableau fidèle des progrès réalisés entre deux exercices biennaux.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 11

Suivre la mise en œuvre des actions prévues dans le Plan d'action 2018 pour la parité entre les sexes et indiquer leur état d'avancement (ainsi que les premiers signes d'impact) dans les prochains rapports sur les ressources humaines.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 12

Travailler avec les États membres pour préciser la notion de représentation géographique dans les effectifs.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 13

Envisager de vérifier si son offre de formation est pertinente, pour s'assurer qu'elle correspond aux besoins professionnels actuels et aux priorités stratégiques de la gestion des compétences.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 14

Vérifier qu'elle utilise toute la palette de classement des évaluations de performance, pour pouvoir proposer des formations ciblées et identifier les sous-performances.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 15

Envisager des moyens pour réduire le taux d'absentéisme moyen, et mettre en œuvre des bonnes pratiques débouchant sur une plus grande responsabilisation en cas d'arrêt maladie, comme par exemple des entretiens préalables à la reprise de travail.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

RecommAndation n° 16

Entreprendre une enquête annuelle auprès du personnel afin d'établir les niveaux de référence permettant d'évaluer le ressenti du personnel sur tous les sujets liés aux ressources humaines soutenant les objectifs stratégiques et de mesurer l'efficacité de la politique en matière de ressources humaines et de sa mise en œuvre. Une telle étude pourrait porter sur des thèmes comme la motivation, l'évolution, le bien-être, le harcèlement sur le lieu de travail, la direction et la transparence, et pourrait évaluer la vision du personnel sur le soutien apporté par des fonctions d'appui comme les ressources humaines.

Réponse

La direction a accepté la recommandation.

[Fin du document]