

Assemblée générale de l'OMPI

Cinquante-sixième session (26^e session ordinaire)
Genève, 6 – 14 juillet 2023

**RAPPORT ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE LA SUPERVISION
INTERNE (DSI)**

établi par le Secrétariat

1. Le présent document contient le "Rapport annuel du directeur de la Division de la supervision interne (DSI)" (document WO/PBC/36/5), soumis au Comité du programme et budget de l'OMPI (PBC) à sa trente-sixième session (19 – 23 juin 2023).
2. Toute décision du PBC concernant ce document figurera dans la "Liste des décisions adoptées par le Comité du programme et budget" (document A/64/7).

[Le document WO/PBC/36/5 suit]

Comité du programme et budget

Trente-sixième session
Genève, 19 – 23 juin 2023

RAPPORT ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE LA SUPERVISION INTERNE (DSI)

établi par le Secrétariat

1. Conformément au paragraphe 47 de la Charte de la supervision interne, le directeur de la Division de la supervision interne (DSI) soumet chaque année un rapport de synthèse à l'Assemblée générale de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), par l'intermédiaire du Comité du programme et budget (PBC). Le rapport rend compte des activités de supervision interne menées au cours de la période comprise entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022.

2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

3. Le Comité du programme et budget (PBC) a recommandé à l'Assemblée générale de l'OMPI de prendre note du "Rapport annuel du directeur de la Division de la supervision interne (DSI)" (document WO/PBC/36/5).

[Le rapport annuel du directeur de la DSI suit]

RAPPORT ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE LA SUPERVISION INTERNE1^{er} janvier 2022 – 31 décembre 2022**TABLE DES MATIÈRES**

LISTE DE SIGLES.....	3
RÉSUMÉ	4
RAPPEL.....	5
FAITS MARQUANTS SURVENUS DURANT LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE.....	5
PRINCIPES DE PLANIFICATION	6
NORMES PROFESSIONNELLES	6
INTÉGRATION DU PRINCIPE D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6
PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE SUPERVISION JUGÉES PRIORITAIRES	7
MISSIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN RAPPORT EN 2022.....	8
MISSIONS LANCÉES À LA FIN DE 2022.....	18
ACTIVITÉS D'ENQUÊTE	21
ACTIVITÉS CONSULTATIVES ET DE CONSEIL EN MATIÈRE DE SUPERVISION.....	24
CAS DANS LESQUELS DES DEMANDES D'INFORMATION OU D'ASSISTANCE ONT ÉTÉ REJETÉES	27
ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE SUPERVISION	27
COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DE SUPERVISION EXTERNES	30
AUTRES ACTIVITÉS DE SUPERVISION.....	31
PROGRAMME D'ASSURANCE ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA DSI	32
RESSOURCES EN MATIÈRE DE SUPERVISION.....	33

ANNEXE – Liste des rapports établis par la DSI

LISTE DE SIGLES

AMCS	Assurance maladie après cessation de service
CCI	Corps commun d'inspection
CDIP	Comité du développement et de la propriété intellectuelle
DGRH	Département de la gestion des ressources humaines
DSI	Division de la supervision interne
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCIS	Organe consultatif indépendant de surveillance
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes
PBC	Comité du programme et budget
PCT	Traité de coopération en matière de brevets
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
SMART	Précis, mesurable, réaliste, pertinent et assorti de délais
TIC	Techniques de l'information et de la communication

RÉSUMÉ

1. L'année 2022 a marqué le début de la mise en œuvre du plan stratégique à moyen terme (PSMT) pour 2022-2026 et, dans le cadre de sa contribution à la fondation de la maison stratégique, la DSI a mené des missions et formulé des recommandations qui soutiendront l'Organisation dans ses domaines d'action stratégique. Pour appuyer le PSMT, la DSI a notamment mené des missions consistant à cartographier des projets sur l'entrepreneuriat féminin ou à mettre au point une théorie du changement pour mesurer l'impact.. La DSI a également procédé à une première validation des demandes d'indemnisation au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS), afin d'étayer l'évaluation des engagements au titre de l'AMCS comptabilisés dans les états financiers de l'Organisation pour l'exercice 2021. En outre, la DSI a pour la première fois réalisé l'audit d'un bureau extérieur, le Bureau de l'OMPI au Japon.
2. Dans le cadre du renforcement de la conformité et des contrôles, la DSI a réalisé un audit des services de prestataires individuels et des agences de travail temporaire, et a publié un mémorandum sur l'analyse des données concernant certaines opérations de passation de marchés. Pour soutenir l'apprentissage au sein de l'Organisation, la DSI a réalisé une métasynthèse des évaluations des divisions régionales afin, notamment, d'examiner et d'analyser les résultats et les conclusions des évaluations respectives des cinq divisions régionales de l'OMPI, en vue de recenser les questions et les recommandations intersectorielles et systémiques.
3. Toutes les recommandations formulées dans les différents rapports ont été examinées et acceptées par la direction. En outre, il ne s'est produit aucun cas pouvant être considéré comme mettant en péril l'indépendance opérationnelle de la DSI ou perçu comme une ingérence dans le travail de la division.
4. Au cours de l'année 2022, la DSI a publié six rapports d'audit interne, quatre rapports d'évaluation et huit rapports d'enquête complets. La DSI a publié un mémorandum sur l'analyse des données dans le cadre de son utilisation des techniques d'analyse et d'audit permanent à l'appui des services d'assurance. Au cours de la même période, la DSI a formulé 52 recommandations et en a clôturé 73. À la fin de l'année 2022, 94 recommandations de la DSI étaient en suspens.
5. Grâce au soutien de l'Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI (OCIS) et du Directeur général, ainsi qu'aux nouvelles initiatives prises par le Bureau du contrôleur, qui s'est engagé avec la direction à réduire davantage le nombre de recommandations anciennes en attente de clôture, le nombre de recommandations en suspens formulées entre 2013 et 2016 a été ramené de six à une au cours de la période considérée. Après l'établissement du rapport, il n'y a aucune recommandation ancienne au-delà de 2019. La DSI a introduit les techniques des sciences du comportement, en particulier l'incitation douce (nudging), dans son processus d'évaluation afin d'améliorer les taux de mise en œuvre et de clôture des recommandations.
6. En ce qui concerne les activités d'enquête menées au cours de la période considérée, 32 nouveaux dossiers ont été enregistrés (ce qui représente une hausse de 28% par rapport à 2021) et 21 dossiers ont été clôturés. Au 31 décembre 2022, 24 dossiers étaient en cours, dont six au stade de l'évaluation préliminaire, 10 au stade de l'enquête complète et huit en suspens (du fait de la non-disponibilité d'un participant à une enquête ou à une procédure en cours par une autre entité). Aucune des affaires susmentionnées n'a été considérée comme ayant une incidence financière significative sur l'Organisation.
7. La DSI a continué de recueillir les avis des collègues de l'OMPI dans les services ayant fait l'objet d'audits ou d'évaluations au moyen d'enquêtes sur le niveau de satisfaction des clients après chaque mission. À la fin de l'année 2022, l'analyse globale des résultats de ces enquêtes révèle un taux de satisfaction de 85% pour le retour d'information après l'engagement, et de 77%

pour les enquêtes envoyées au moins un an après l'achèvement des missions. Les observations supplémentaires fournies contribuent à alimenter le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la DSI.

8. En 2023, la DSI continuera de jouer son rôle en soutenant la fondation de la maison stratégique de l'Organisation et la réalisation du PSMT, en donnant des assurances, en fournissant des conseils et un apprentissage, et en soutenant la reddition de comptes, la justice interne et l'intégrité.

RAPPEL

1. La DSI a pour mission d'assurer à l'Organisation une supervision interne indépendante et efficace, conformément aux dispositions de la Charte de la supervision interne.

2. En vertu de la Charte de la supervision interne¹ de l'OMPI, le directeur de la DSI soumet chaque année un rapport de synthèse à l'Assemblée générale de l'OMPI, par l'intermédiaire du PBC. Ce rapport annuel rend compte des activités de supervision interne menées au cours de la période considérée, y compris de la portée et des objectifs de celles-ci, du calendrier des travaux ainsi que des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de supervision interne.

3. Conformément à la Charte de la supervision interne, une version préliminaire du rapport annuel a été fournie au Directeur général et à l'OCIS pour qu'ils formulent des observations, dont il a été tenu compte pour établir la version définitive du rapport.

FAITS MARQUANTS SURVENUS DURANT LA PÉRIODE CONSIDÉRÉE

4. L'année 2022 a été une période de retour lent mais certain à une forme de normalité, avec des variants moins grave de la COVID-19, qui nous obligent tout de même à rester vigilants. La DSI s'est adaptée à cette nouvelle normalité, qui consistait à combiner présence au bureau et télétravail, ce qui a été rendu possible grâce à l'utilisation de la technologie et à des processus adaptés.

5. Cette année a marqué le début de la mise en œuvre du PSMT pour 2022-2026 et, dans le cadre de la fondation de la maison stratégique, la DSI a contribué à donner à ses collègues les moyens de travailler de manière efficace, collaborative et innovante, en menant des missions et en formulant des recommandations qui soutiennent la réalisation de leurs résultats escomptés. En outre, la DSI salue la mise en place d'une philosophie de performance qui met l'accent sur la confiance, le renforcement des capacités, le dynamisme et l'inclusion, tout en tirant parti de la force dérivée de la diversité, dans la poursuite de l'excellence.

6. Tout au long de l'année 2022, la DSI a continué d'aider l'OMPI à renforcer les contrôles, la responsabilité, la transparence et l'apprentissage, grâce à divers services et à des pratiques innovantes telles que l'utilisation des techniques des sciences du comportement (nudging), l'analyse des données et les missions transversales, tout en s'engageant dans des missions transversales auxquelles participent les vérificateurs des comptes ainsi que des spécialistes des enquêtes ou de l'évaluation.

7. En outre, la DSI a continué à fournir des services de conseil et de consultation² qui soutiennent les domaines stratégiques du PSMT, tels que la cartographie des projets sur l'entrepreneuriat féminin et la mise au point de théories du changement pour mesurer l'impact. La DSI a également procédé à un premier audit d'un bureau extérieur de l'OMPI et à une

¹ Voir les paragraphes 47 et 48 de la Charte de la supervision interne.

² Le terme de **conseil** est utilisé lorsque la DSI aide le client en lui donnant des conseils et en formulant des observations, mais ne se charge pas de la gestion de l'activité ni de l'obtention d'un résultat concret. Le terme de **consultation** est utilisé lorsque la DSI prend l'initiative de fournir un service dont la nature et l'étendue ont été convenues avec le client, et fournit un résultat concret à cet égard.

première validation des demandes d'indemnisation au titre de l'AMCS, afin d'étayer l'évaluation des engagements au titre de l'AMCS comptabilisés dans les états financiers de l'Organisation pour l'exercice 2021.

8. À la fin de l'année 2022, l'Organisation a publié l'avis de vacance pour le poste de directeur de la DSI. Le recrutement est en cours et devrait être achevé dans le courant de l'année 2023. Jusqu'à l'achèvement de la procédure de recrutement, les chefs de section respectifs assureront à tour de rôle la fonction de responsable.

9. La DSI continuera à jouer son rôle et de soutenir la mise en œuvre progressive du PSMT en 2023.

PRINCIPES DE PLANIFICATION

10. La DSI a tenu compte d'un certain nombre de facteurs dans l'établissement de son programme de travail de supervision, tels que : évaluation des risques, pertinence, incidence au niveau national, cycle de supervision, observations présentées par la direction de l'OMPI, observations formulées par les États membres et ressources disponibles. Avant d'être finalisé, le projet de plan de supervision a également été examiné par l'OCIS et a bénéficié des conseils de ce dernier, conformément au paragraphe 28.a) de la Charte de la supervision interne³.

11. Afin d'assurer une couverture efficace de la supervision grâce à l'utilisation rationnelle des ressources limitées à disposition, tout en évitant les éventuels chevauchements, la DSI a également pris en considération les travaux effectués par le vérificateur externe des comptes et d'autres organes de supervision, tels que le Corps commun d'inspection (CCI), ainsi que les évaluations que le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) a fait réaliser.

NORMES PROFESSIONNELLES

12. La DSI mène ses activités d'audit conformément aux dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes, qui comprennent les normes internationales, les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, la définition de l'audit interne et le code de déontologie.

13. Le travail d'enquête de la DSI s'inspire également des principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête adoptés par la Conférence des enquêteurs internationaux.

14. Pour les activités d'évaluation, la DSI suit les normes internationales en la matière élaborées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

INTÉGRATION DU PRINCIPE D'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

15. Dans le contexte du rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies⁴ et en ce qui concerne l'égalité des sexes et sa prise en considération dans les activités de la DSI, les conditions et actions ci-après peuvent être rapportées :

- a) la DSI a consulté l'experte en matière de parité et de diversité au cours des exercices annuels de planification et d'évaluation des risques;

³ Le paragraphe 28 de la Charte de la supervision interne établit les tâches et modalités de travail et prévoit notamment que, "avant d'arrêter définitivement le plan de supervision interne, le directeur de la DSI soumet le projet de plan à l'OCIS pour examen et avis".

⁴ Depuis 2021, les Nations Unies sont convenues du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONUSWAP), afin de mettre en œuvre la politique en matière d'égalité des sexes de son principal organe exécutif, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, présidé par le Secrétaire général. Sous la direction d'ONU Femmes, le plan d'action ONUSWAP fixe pour la première fois des normes de performance communes pour les activités relatives à l'égalité des sexes menées par toutes les entités du système des Nations Unies, en vue de favoriser la cohérence et la reddition de comptes.

- b) la DSI a inclus un point permanent consacré à l'intégration des questions relatives à l'égalité des sexes dans son programme de travail pour les missions d'audit concernées; par exemple, certains éléments relatifs à l'égalité des sexes ont été inclus dans le rapport d'audit des services de prestataires individuels et des agences de travail temporaire;
- c) la Section de l'évaluation a appliqué, le cas échéant, les recommandations du GNUE sur la prise en considération des droits humains et de l'égalité entre les sexes dans les évaluations à toutes les phases de celles-ci;
- d) un coordonnateur pour les questions relatives à l'égalité des sexes a été désigné pour assurer la liaison avec l'experte de l'OMPI en matière de parité et de diversité; et
- e) la DSI a assuré le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'audit et de l'évaluation de la Politique de l'OMPI en matière d'égalité des sexes.

PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE SUPERVISION JUGÉES PRIORITAIRES

16. La présente section contient des informations sur les principales conclusions et recommandations, relatives aux principaux risques, contenues dans les rapports de supervision interne établis pendant la période considérée.

17. Les principales conclusions et recommandations concernent les rapports suivants qui ont été établis durant la période considérée⁵ :

- a) audit de la gestion des actifs, du matériel et des fournitures;
- b) audit de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation;
- c) audit du projet de plateforme du système de La Haye;
- d) audit des services de prestataires individuels et des agences de travail temporaire;
- e) examen du Bureau de l'OMPI au Japon;
- f) validation des données relatives aux demandes de remboursement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS);
- g) validation du Rapport sur la performance de l'OMPI en 2020-2021;
- h) évaluation des comités permanents de l'OMPI;
- i) métasynthèse des évaluations des divisions régionales; et
- j) méthode révisée de la DSI pour la validation du rapport sur la performance de l'OMPI.

18. La DSI a poursuivi son dialogue avec la direction en vue de faire régulièrement le point sur la mise en œuvre des recommandations en suspens et d'actualiser les données y relatives. Toutes les recommandations sont mises en œuvre par la direction sous la forme d'un plan d'action comprenant les suggestions d'activités, les noms des membres du personnel responsables de la mise en œuvre de la recommandation et une date-butoir.

⁵ La liste des rapports figure dans l'annexe.

Les⁶ recommandations en matière de supervision sont gérées au moyen du système TeamMate+⁶, accessible par la DSI et la direction de l'OMPI.

MISSIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN RAPPORT EN 2022

AUDIT DE LA GESTION DES ACTIFS, DU MATÉRIEL ET DES FOURNITURES

19. La DSI a constaté une évolution positive dans la gestion de certaines catégories d'actifs, de matériel et de fournitures. Plus précisément, l'efficacité de la gestion des véhicules du parc automobile officiel a été améliorée grâce à l'installation d'une application de suivi du parc dans cinq des six véhicules. De plus, l'ajout d'une photographie aux fiches produits des œuvres d'art, des cadeaux officiels et des biens dont la valeur d'achat est supérieure à 5000 francs suisses a permis d'améliorer le processus d'identification et de localisation de ces biens.

20. La DSI a également relevé des possibilités d'améliorer la gouvernance, l'efficacité et l'efficacité de la gestion de certaines catégories d'actifs, de matériel et de fournitures au sein de l'Organisation. Il s'agissait notamment d'examiner et de réviser les aspects pertinents du cadre réglementaire et administratif actuel afin de refléter les changements et les pratiques organisationnels. Par exemple, la DSI a recommandé à la Division de l'infrastructure des locaux de mettre à jour le Manuel sur la gestion des biens de l'OMPI et les orientations connexes. En outre, les politiques et procédures actuelles ne comportent pas de dispositions expresses régissant la manière dont sont prises les décisions relatives au calendrier de remplacement des véhicules à moteur, aux circonstances dans lesquelles il s'effectue et au remplacement optimal de ces véhicules. En outre, les politiques ne couvrent pas des aspects tels que la nécessité de moderniser la flotte et de s'orienter progressivement vers l'utilisation de modèles plus respectueux de l'environnement. Il importe donc que l'Organisation élabore une stratégie pour une approche plus adaptée de la gestion du cycle de vie des véhicules automobiles techniques et non techniques, dont la plupart sont arrivés au terme de leur durée de vie économique utile estimée.

21. Parmi les autres mesures utiles, on peut citer la collaboration du Département des technologies de l'information et de la communication avec les parties prenantes internes concernées afin d'élaborer et de mettre en œuvre des processus et des procédures permettant de s'assurer que les fonctionnaires et les non-fonctionnaires restituent rapidement le matériel TIC au moment de leur départ de l'Organisation. En outre, l'Organisation gagnerait à ce que le Département des technologies de l'information et de la communication apporte les modifications nécessaires aux fonctions pertinentes de l'outil de gestion des services informatiques. Ces changements impliquent de configurer l'outil pour qu'il fournisse des données et des rapports actuels et historiques complets, opportuns et précis sur le cycle de vie complet du matériel TIC sélectionné, tel que les ordinateurs portables et les téléphones portables. En outre, la conception et le développement de contrôles compensatoires sur le matériel TIC tel que les téléphones portables permettraient de fournir une assurance raisonnable quant à l'existence, l'exactitude et l'exhaustivité de l'inventaire des téléphones portables.

22. Enfin, la DSI a recommandé à la Division de l'infrastructure des locaux et au Département des technologies de l'information et de la communication de travailler avec les autres parties prenantes internes concernées, notamment le Comité de contrôle des biens, afin d'élaborer un plan assorti d'un calendrier précis pour l'élimination des stocks inutilisables et obsolètes, qui se sont progressivement accumulés au fil des ans et qui occupent un espace précieux au sein de l'Organisation. La DSI a formulé neuf recommandations portant sur la gouvernance, la stratégie, les processus de contrôle interne et les systèmes. Toutes les recommandations ont été acceptées par la direction, leur mise en œuvre étant prévue dans le courant de l'année 2023.

⁶ TeamMate+TM est un logiciel spécialisé dans la gestion des audits, qui couvre notamment l'univers d'audit et l'évaluation des risques, la planification des missions, les documents de travail électroniques et la gestion des recommandations.

AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION

23. L'audit a révélé que le cadre de gestion des risques de l'OMPI est conforme aux pratiques recommandées et que la structure de gouvernance fonctionne généralement de manière efficace et efficiente. En outre, le cadre et les pratiques de l'OMPI en matière de gestion des risques sont très bien classés par rapport à d'autres organisations.

24. Les processus de gestion des risques de l'OMPI sont bien ancrés et évoluent positivement. L'équipe centrale chargée des risques au sein du Bureau du contrôleur a mis en œuvre des mesures et pris des dispositions cohérentes pour favoriser l'intégration continue de la gestion des risques à l'OMPI. La mise à jour du Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne pourrait contribuer à optimiser la mise en œuvre des processus actuels de gestion des risques. En outre, l'OMPI doit sensibiliser le personnel à sa Déclaration relative au risque accepté afin d'améliorer l'intégration et la compréhension de la stratégie de l'Organisation en matière de risque.

25. La DSI s'est dite consciente de l'état d'avancement de l'OMPI en ce qui concerne la mise en œuvre d'un outil d'aide à la gestion des risques. Néanmoins, les commentaires reçus de certaines parties prenantes ont fait état de problèmes liés à la convivialité du système. Il serait bon pour la gestion des risques de l'Organisation de tenir compte du retour d'information des utilisateurs dans le cadre de l'amélioration de cet outil en s'appuyant sur des programmes de formation adaptés. La DSI a également salué la décision du Bureau du contrôleur tendant à mettre en œuvre un système d'auto-évaluation du niveau de maturité de la gestion des risques. Les résultats de la dernière auto-évaluation sont cohérents avec les observations et les conclusions de l'audit.

26. La culture du risque, bien qu'intangible, est un élément fondamental de la gestion du risque. À l'instar du Bureau du contrôleur, la DSI souligne la nécessité de renforcer la culture du risque au sein de l'OMPI. En outre, il serait utile d'élargir le champ d'action du Groupe de gestion des risques afin d'inclure des discussions sur les possibilités d'amélioration et pas seulement sur les risques, et de faire mieux connaître aux chefs de secteur le contenu des discussions du Groupe de gestion des risques, afin de donner le ton en matière de gestion des risques au sommet de la hiérarchie et d'améliorer la qualité des discussions sur les risques dans l'ensemble de l'Organisation.

27. La DSI a formulé quatre recommandations, acceptées par la direction, et a mis en évidence neuf points à examiner, couvrant des domaines tels que la visibilité des cadres de responsabilité et de gestion des risques, l'application des seuils de tolérance au risque aux niveaux opérationnels, l'intégration continue de la gestion des risques, la visibilité des principaux risques liés aux projets et la rapidité des mises à jour des informations sur les risques. Les recommandations et les points à examiner formulés dans le présent rapport contribueront collectivement à renforcer la mise en œuvre de la gestion des risques et la culture du risque au sein de l'OMPI.

AUDIT DU PROJET DE PLATEFORME INFORMATIQUE POUR LE SYSTÈME DE LA HAYE

28. La mise en œuvre du projet a souffert de faiblesses dans la planification, des changements dans la portée, dans le budget et les échéanciers, ainsi qu'une gestion financière laissant à désirer, qui ont contribué à des dépassements de coûts, à l'absence de stratégies claires sur des aspects critiques tels que la migration et la transition des données, et à des pratiques qui n'étaient pas conformes à la méthodologie de gestion de projet Prince 2. En outre, une structure de gouvernance qui créait des lignes hiérarchiques parallèles avec des instructions provenant de différentes sources a entravé la bonne communication et aliéné certains membres et autres parties prenantes et affecté la collaboration et la responsabilité.

29. De plus, les ressources internes du Service d'enregistrement de La Haye ne disposaient pas de compétences et des connaissances requises pour la nouvelle solution, ce qui a entraîné une dépendance importante et coûteuse à l'égard de fournisseurs externes, compromettant ainsi la viabilité du projet. Bien que cette pile de technologies puisse répondre aux besoins du système de La Haye, certaines nouvelles technologies utilisées à la place de celles qui existent déjà ajoutent au paysage informatique et nuisent à l'optimisation des coûts, aux économies et à la possibilité de partager les ressources et les outils.

30. Le Cabinet du Directeur général devrait, en collaboration avec le Secteur des marques et dessins et modèles et d'autres parties prenantes, prendre des mesures pour consolider la structure et les ressources informatiques actuelles du Service d'enregistrement de La Haye, en vue de stabiliser les opérations à long terme. Pour ce faire, il conviendrait en priorité d'internaliser les postes techniques clés, dans la mesure du possible, et d'utiliser les ressources internes de l'Organisation, ainsi que d'autres mesures pour réduire la dépendance à l'égard des fournisseurs externes et les coûts élevés de maintenance et d'assistance qui en découlent actuellement. En outre, un plan d'action devrait être établi pour assurer un soutien continu, pour consolider la plateforme et pour améliorer l'architecture du système informatique du système de La Haye. Le rapport d'audit a formulé neuf recommandations portant notamment sur la gouvernance, les contrôles internes, les ressources, les outils et les systèmes.

31. Pour donner suite aux principales recommandations formulées dans ce rapport et dans le cadre de l'initiative visant à réorganiser les systèmes informatiques de l'OMPI, la responsabilité des systèmes informatiques sur lesquels repose le Service d'enregistrement de La Haye a été transférée au **Département des technologies de l'information et de la communication** en février 2023, suite à la décision du Directeur général.

AUDIT DES SERVICES DE PRESTATAIRES INDIVIDUELS (ICS) ET DES AGENCES DE TRAVAIL TEMPORAIRE

32. Les personnes engagées au titre de contrats de prestataires individuels de services et celles recrutées par l'intermédiaire d'agences de travail temporaires sont des non-fonctionnaires essentiels, qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques et des résultats escomptés de l'Organisation.

33. La DSI a pris note des avancées positives dans la gestion des tâches liées aux prestataires individuels de services. Selon les résultats de l'enquête, l'audit a constaté un degré élevé de conformité avec la Politique de l'OMPI relative aux ICS, y compris en ce qui concerne les processus et procédures relatifs à l'acquisition et à la gestion des prestataires individuels de services. L'ordre de service relatif aux prestataires individuels de services a été révisé à deux reprises depuis 2019, témoignant d'une certaine souplesse dans la réponse apportée aux besoins de l'Organisation, tout en garantissant le respect des modalités contractuelles associées aux prestataires individuels de services. En outre, la Division des achats et des voyages propose une page dédiée sur l'Intranet de l'OMPI, qui contient des informations, des orientations, des modèles et des documents concernant les procédures relatives aux prestataires individuels de services et à l'utilisation des intérimaires.

34. Dans le cadre de cet engagement, la DSI a mené une enquête auprès des chefs de secteur, des directeurs, des chefs de domaines d'activité et des fonctionnaires participant à la planification, à la demande, au recrutement et à l'utilisation des prestataires individuels de services et des agences de travail temporaire. Dans l'ensemble, les participants de l'enquête se sont dits satisfaits du travail accompli par les prestataires individuels de services et les intérimaires dans leurs domaines d'activité respectifs. Plus précisément, 62% (pour les prestataires individuels de services) et 60% (pour les intérimaires) des personnes interrogées ont exprimé un niveau de satisfaction compris entre 85 et 100%. Les participants de l'enquête ont également mis en lumière un certain nombre de possibilités de renforcer la gestion des prestataires individuels de services et des intérimaires.

35. La gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes relatifs à l'utilisation des prestataires individuels de services et des intérimaires peuvent être encore améliorés grâce à l'examen et à la modification de certains éléments des cadres actuellement en vigueur. Il peut s'agir, par exemple, d'actualiser le barème de rémunération des prestataires, d'aligner les Conditions générales applicables aux contrats de prestataires individuels de services sur les politiques et pratiques actuelles en matière de sécurité informatique relatives à l'attribution du matériel informatique, ou d'intégrer dans les procédures opérationnelles standard le processus de vérification des antécédents applicable au recrutement d'anciens fonctionnaires au titre de contrats de prestataires individuels de services. En outre, le cadre actuellement applicable aux prestataires individuels de services ne compte aucune disposition relative à l'utilisation de fonctionnaires d'États membres de l'OMPI en tant que prestataires individuels de services.

36. À mesure que l'Organisation s'oriente vers une plus grande flexibilité du personnel, avec notamment des non-fonctionnaires, la politique et les procédures connexes doivent être adaptées à l'objectif visé et conformes à l'approche suivie. La Division des achats et des voyages gagnerait à identifier et à mobiliser dès que possible les secteurs d'activité qui prévoient d'utiliser davantage de non-fonctionnaires, notamment sous la forme de prestataires individuels de services et d'intérimaires, afin de mieux aligner la stratégie d'achat sur la stratégie des ressources humaines, qui prévoit une augmentation de l'utilisation des non-fonctionnaires au cours des années à venir.

37. Entre janvier 2015 et décembre 2021, 80 intérimaires ont travaillé au sein de l'Organisation pendant au moins deux ans (certains dans le même secteur d'activité, d'autres dans des secteurs différents). Plus précisément, 30 intérimaires y ont travaillé pendant deux ans et 50 pendant plus de deux ans, parfois jusqu'à six ans. La plupart de ces intérimaires avaient été recrutés pour accomplir des tâches administratives et génériques, mais certains accomplissaient des tâches similaires à celles des fonctionnaires. C'est pourquoi on ne peut pas affirmer que l'utilisation d'intérimaires pendant des périodes relativement longues puisse encore être considérée comme une utilisation pour des "besoins temporaires de personnel". Il serait donc utile d'élaborer un cadre politique global pour les intérimaires afin, entre autres, de préciser les conditions existantes et de consolider les orientations actuelles.

38. En outre, certains participants de l'enquête ont indiqué que, dans certains cas, les intérimaires exerçaient des fonctions génériques comparables à celles des fonctionnaires, mais au titre d'autres types de contrat ou niveaux de rémunération. Cela donne à penser, entre autres, que les intérimaires peuvent posséder une expérience et des compétences transférables et applicables à des postes de fonctionnaires et à d'autres contrats de non-fonctionnaires, par exemple des contrats de prestataires individuels de services. La DSI note qu'entre janvier 2018 et juin 2022, 52 intérimaires ont été recrutés par la suite en tant que fonctionnaires, ou en tant que non-fonctionnaires (boursiers ou contrats de prestataires individuels de services).

39. Trente et une personnes initialement engagées au titre de contrats de prestataires individuels de services ont ensuite été recrutées pour occuper des postes vacants, temporaires ou de durée déterminée, à l'issue de leur contrat. Si l'Organisation n'interdit pas le passage d'un contrat de non-fonctionnaire à un contrat de fonctionnaire, et vice-versa, il convient toutefois de noter que le cadre actuel n'autorise pas le recours aux services de prestataires individuels dans le cadre d'une période probatoire de courte durée si la personne est susceptible d'être recrutée ultérieurement à un poste de fonctionnaire. En outre, cette approche risque d'être perçue comme peu transparente et injuste.

40. L'évaluation des performances des prestataires individuels de services fait partie intégrante de l'évaluation du rapport coût-efficacité, de la promotion de la responsabilité et du suivi de la qualité des résultats et des performances des sous-traitants. La DSI a examiné un échantillon aléatoire de 50 dossiers de prestataires individuels de services, et en a compté 22 dans lesquels le formulaire d'évaluation de la performance manquait, n'avait pas été rempli ou avait été reçu plus de deux semaines après la fin du contrat. L'absence de conformité et les retards observés

pour remplir ce formulaire d'évaluation, ainsi que les rappels, contrôles et relances de la Division des achats et des voyages pour s'assurer que le formulaire est rempli en temps utile, témoignent d'un manque d'élan de la part de certains responsables de contrats à cet égard. À l'avenir, l'Organisation pourrait envisager d'établir un lien entre l'observation des délais fixés pour remplir les formulaires d'évaluation et le recours à des contrats de prestataires individuels de services, et d'inclure ces critères de conformité dans les évaluations de performance des responsables de contrats qui recrutent régulièrement des prestataires individuels de services.

41. Le passage prévu à la plateforme en nuage Microsoft 365 en tant que future plateforme de collaboration et de gestion de contenus offre à la Division des achats et des voyages la possibilité d'améliorer ses capacités numériques et de créer une norme commune pour le dépôt électronique des documents relatifs aux prestataires individuels de services. L'automatisation des modèles types et des formulaires papier ainsi que des tâches manuelles, selon que de besoin, améliorerait les tâches en rapport avec les prestataires individuels de services et renforcerait la conformité avec les ordres de service pertinents. Enfin, les tâches associées aux contrats de prestataires individuels de services peuvent être améliorées par la mise en place d'un accord interne sur le niveau de service qui, entre autres choses, mesure l'efficacité en matière de traitement des dossiers de plaintes susceptibles de faire l'objet d'une action en justice et de conclusion des contrats.

42. La DSI a formulé 10 recommandations portant sur la gouvernance, l'alignement des stratégies, les processus de conformité et de contrôle interne, la formation et les systèmes. La Direction a accepté ces recommandations, et prévoit de les mettre en œuvre au cours de l'année 2023.

EXAMEN DU BUREAU DE L'OMPI AU JAPON

43. La DSI n'a relevé aucun problème majeur lors de l'examen du Bureau de l'OMPI au Japon. Néanmoins, la DSI a mis en lumière un certain nombre de possibilités d'améliorer la gestion des risques, l'efficacité des procédures de contrôle interne, la gestion de l'information et des ressources et le respect des règles. Il s'agit notamment de mettre à jour le plan de continuité des opérations, d'élaborer des directives internes pertinentes, de vérifier le respect des règlements locaux en matière de protection des données, d'achever les formations obligatoires, de respecter les ordres de service pertinents et de renforcer la séparation des tâches en matière de gestion de la trésorerie.

44. Dans l'ensemble, le Bureau a pu remplir son mandat avec sa structure actuelle. La DSI s'interroge cependant sur la viabilité de la vision actuelle en matière de ressources humaines. Cette vision n'est pas optimale, notamment du fait de la rotation élevée du personnel au sein du Bureau. Par exemple, entre 2012 et 2022, quelque 29 membres du personnel, y compris des intérimaires et des prestataires individuels de services, ont travaillé à neuf postes au sein du Bureau de l'OMPI au Japon, dont cinq correspondent à des engagements de durée déterminée, deux à des contrats de prestataires individuels de services et deux à des contrats intérimaires. La DSI a constaté qu'il pourrait être intéressant, pour le Bureau, de tirer parti de nouveaux types de contrats pour stabiliser les ressources humaines et renforcer les prestations et la mémoire institutionnelle. En outre, le Bureau de l'OMPI au Japon utilise des consultants pour exécuter des tâches courantes et récurrentes et pas uniquement pour des tâches limitées dans le temps ou irrégulières, ainsi que le prévoit la Politique de l'OMPI relative aux ICS. Cela donne à penser qu'une réévaluation du type de ressources requises serait bénéfique.

45. Il existe des possibilités de renforcer encore l'échange d'informations et la communication entre le Bureau de l'OMPI au Japon et le siège de l'OMPI, qui sont loin d'être optimaux compte tenu du taux de rotation élevé du personnel. Par exemple, un coordonnateur pour la gestion de l'information pourrait être désigné, qui veillerait à ce que les informations essentielles et les modifications apportées aux processus et aux outils soient pleinement prises en compte,

intégrées et rapidement mises en œuvre par le Bureau, et en appuyant toute mesure visant à renforcer la mémoire institutionnelle et la cohérence.

46. Le Bureau de l'OMPI au Japon établit un programme de travail relatif au fonds fiduciaire en collaboration avec les parties prenantes concernées, y compris l'Office des brevets du Japon, qui approuvera ensuite le plan. La DSI note avec satisfaction que les activités relatives au programme de travail sont détaillées et comprennent une estimation des coûts, des liens avec la grille de résultats de l'OMPI et des indicateurs d'exécution pertinents. Néanmoins, le processus pourrait être encore renforcé en fixant systématiquement des objectifs car actuellement, seul un petit nombre d'indicateurs d'exécution sont associés à un objectif. En outre, le Bureau n'analyse pas toujours systématiquement ni rapidement les résultats des enquêtes faisant suite aux activités, et il ne peut donc pas toujours tirer parti des alertes rapides et des possibilités d'apprentissage offertes par les informations qu'il reçoit. Il serait avantageux pour le Bureau de renforcer l'intégration de la gestion des risques dans le programme de travail relatif au fonds fiduciaire.

47. La DSI a formulé 10 recommandations portant sur la gouvernance, la gestion des activités et des ressources, les processus de contrôle interne, et la gestion des risques et de l'information. La Direction procède actuellement à la mise en œuvre de ces recommandations, dont deux ont été closes au cours du premier trimestre de 2023.

VALIDATION DES DONNÉES RELATIVES AUX DEMANDES DE REMBOURSEMENT AU TITRE DE L'ASSURANCE MALADIE APRÈS LA CESSATION DE SERVICE (AMCS)

48. Sur demande du vérificateur externe des comptes⁷, la DSI a procédé à la validation d'un échantillon de données relatives aux demandes de remboursement au titre de l'AMCS pour des dépenses engagées en 2020 et entre janvier et août 2021, correspondant aux données communiquées à l'actuaire, afin de calculer les chiffres pertinents pour les engagements au titre de l'AMCS inscrits dans les états financiers de l'OMPI. La DSI a obtenu directement des données auprès de Cigna et a procédé à des rapprochements avec les diverses sources internes de données, notamment la liste des membres de l'AMCS fournie par le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) et la liste des primes versées fournie par la Division des finances. Si les divergences constatées au cours des rapprochements n'ont pas fait l'objet d'une enquête approfondie en raison de contraintes de temps, la DSI a noté qu'elles pouvaient être dues, entre autres, à des décalages dans le temps résultant des dates butoirs appliquées. En outre, la DSI n'a pas jugé que ces différences monétaires (28 000 francs suisses et 27 milliers de francs suisses pour les demandes de 2020 et de 2021, respectivement) étaient significatives aux fins de la validation. Les différences constatées en ce qui concerne le nombre de membres de l'AMCS ont été expliquées par le DGRH et la Division des finances, et la DSI a trouvé ces explications et ces informations suffisantes. À l'avenir, le DGRH devrait présenter un rapport annuel concernant l'affiliation à l'AMCS, afin de faciliter les rapprochements et les validations futurs.

49. La DSI a procédé à des analyses et des tests détaillés pour évaluer l'existence, la fréquence, l'exactitude et l'exhaustivité d'un échantillon de 25 demandes de remboursement de membres de l'AMCS en 2020, et de 27 demandes de remboursement de membres de l'AMCS en 2021. Aucune exception n'a été recensée en 2020. La DSI a recensé une exception en 2021, dans laquelle elle n'a pas été en mesure de déterminer l'identité d'une personne à charge pour laquelle une demande de remboursement à hauteur de 175 francs suisses a été déposée. En outre, la DSI a étendu la taille de l'échantillon aux demandes de 10 membres supplémentaires

⁷ La présente validation n'offre pas de garantie complète et vise à tester un échantillon de demandes de remboursement de l'OMPI pour en vérifier la fréquence, l'exactitude et la validité, tout en examinant les informations pertinentes qui permettraient de supposer que des mesures efficaces ont été mises en place par Cigna pour garantir l'exactitude, la qualité, l'intégrité des informations, la confidentialité et la disponibilité des données relatives aux demandes de remboursement au titre de l'AMCS.

en 2021, a examiné les demandes de 2020 du membre de l'AMCS concerné et a demandé à Cigna d'examiner les demandes de 2018 (année de départ à la retraite) et de 2019 de ce membre. La DSI n'a pas recensé d'exceptions supplémentaires, et le résultat de l'examen effectué par Cigna ainsi que la justification de l'exception ont été jugés suffisants.

50. La DSI a également cherché à rassembler et à évaluer des informations pertinentes sur l'efficacité et l'efficience des contrôles mis en place par Cigna afin de couvrir des aspects importants liés à l'exactitude et à la qualité des données, ainsi qu'à l'intégrité de l'information, à la confidentialité et à la disponibilité. Néanmoins, la DSI n'a eu qu'un accès limité à la documentation pertinente concernant les contrôles internes de Cigna et, en conséquence, a mis en œuvre des procédures alternatives et compensatoires telles que des entretiens avec les parties concernées chez Cigna, la mise en place d'un questionnaire d'auto-évaluation aux fins de contrôle, une analyse comparative des normes et des certifications de qualité appliquées par Cigna, et l'examen des informations figurant sur le site Web de la société Cigna (Cigna Global) ainsi que des rapports pertinents accessibles au public. Compte tenu des résultats globaux obtenus, la DSI peut raisonnablement supposer que les contrôles mis en place par Cigna pour gérer les demandes de remboursement de l'OMPI au titre de l'AMCS sont établis, maintenus et gérés de manière efficace et efficiente.

51. Enfin, la vérification de la gestion de l'AMCS et du système de versement des primes au sein de l'OMPI, menée au moyen d'entretiens et de visites sur place, n'a pas mis en évidence de problèmes importants concernant la conception et la mise en œuvre des contrôles relatifs à la gestion de l'AMCS. La DSI n'a formulé aucune recommandation formelle dans le présent rapport.

VALIDATION DU RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DE L'OMPI EN 2020-2021

52. La DSI a procédé à une validation indépendante du Rapport sur la performance de l'OMPI pour l'exercice biennal 2020-2021. Il s'agit du septième exercice de validation entrepris par la DSI depuis 2008. Les objectifs de cette validation étaient les suivants :

- a) vérifier de manière indépendante la fiabilité et l'authenticité des informations relatives à l'exécution figurant dans le Rapport sur la performance de l'OMPI en 2020-2021; et
- b) assurer le suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations du rapport antérieur de validation du rapport sur l'exécution du programme au moyen de preuves documentaires et autres à des fins de confirmation.

53. La validation portait notamment sur une évaluation des données relatives à l'exécution pour un indicateur d'exécution sélectionné au hasard pour chacun des programmes tel que consigné dans le Rapport sur la performance de l'OMPI en 2020-2021. La validation comprenait également des conclusions générales sur les progrès accomplis en matière d'amélioration du cadre de gestion axée sur les résultats au cours de l'exercice biennal considéré. Deux indicateurs d'exécution ont été retenus pour le programme 20, l'un pour les bureaux extérieurs et l'autre pour les relations extérieures et les partenariats. Il s'agissait de mieux rendre compte de l'activité des bureaux extérieurs dans l'exercice de validation. Dans ce contexte, le nombre total de données relatives à l'exécution à l'examen était de 32 pour 31 programmes.

54. Compte tenu de la situation créée par la pandémie de COVID-19, la DSI a pris acte des efforts déployés pour maintenir un niveau de productivité relativement élevé. Si les résultats de la validation font apparaître une baisse des chiffres par rapport à l'exercice biennal 2018-2019, il ne s'agit que de diminutions légères, ce qui confirme les efforts déployés durant la période difficile traversée en 2020 et 2021. Les principales conclusions de cet exercice de validation sont résumées ci-après :

- a) trente données relatives à l'exécution (94%) ont été validées comme étant pertinentes et utiles en 2020-2021, contre 31 (97%) en 2018-2019;

- b) vingt-neuf données relatives à l'exécution (91%) ont été validées comme étant suffisantes et détaillées contre 30 (94%) en 2018-2019;
- c) vingt-huit données relatives à l'exécution (88%) ont été validées comme étant collectées efficacement et aisément accessibles, contre 31 (97%) en 2018-2019;
- d) vingt-huit données relatives à l'exécution (88%) ont été validées comme étant exactes et vérifiables contre 30 (94%) en 2018-2019;
- e) trente et une données relatives à l'exécution (97%) ont été validées comme étant présentées dans les délais contre 30 (94%) en 2018-2019, soit une augmentation;
- f) trente et une données relatives à l'exécution (97%) ont été validées comme étant claires et transparentes contre 30 (94%) en 2018-2019, soit une augmentation; et
- g) comme en 2018-2019, toutes les données relatives à l'exécution (32) avaient fait l'objet d'une auto-évaluation exacte de leur code de couleurs pour l'exercice biennal 2020-2021.

55. La validation a mis en évidence un cas où il n'y avait pas de données disponibles en raison notamment des difficultés causées par la pandémie du COVID-19 et de ses effets sur la formation et le renforcement des capacités, en particulier dans des régions où l'accès à l'Internet et aux autres technologies pertinentes est instable.

56. L'aperçu des indicateurs d'exécution au cours des deux derniers exercices biennaux fait apparaître une légère augmentation, passant de 279 en 2018-2019 à 288 en 2020-2021. Le nombre de résultats escomptés est resté stable au cours de l'exercice biennal 2020-2021, s'établissant à 38, soit le même nombre qu'en 2018-2019. La recommandation en suspens de la validation du rapport 2016-2017 n'est plus applicable étant donné que les indicateurs d'exécution concernés ont été abandonnés pour l'exercice biennal 2022-2023.

57. La DSI note que la grille de résultats de l'OMPI a été rationalisée pour l'exercice biennal 2022-2023 afin de l'aligner sur un nouveau PSMT pour 2022-2026. Le PSMT définit la vision et la mission de l'OMPI, appuyées sur quatre piliers stratégiques et sur la fondation. Le nombre de résultats escomptés a diminué, passant de 38 à 16, alors que les indicateurs d'exécution ont été ramenés de 288 durant l'exercice biennal 2020-2021 à 77 en 2022-2023. Cette évolution aura une incidence positive sur le processus de validation en réduisant le cycle et en permettant à la DSI de couvrir tous les indicateurs d'exécution sur deux exercices biennaux. Par conséquent, et parce qu'il s'agissait de la dernière validation fondée sur la grille précédente, la DSI n'a pas procédé à son examen habituel de la gestion axée sur les résultats à l'OMPI au moyen d'analyses et d'enquêtes auprès des chefs de programme, de leurs suppléants et des autres personnes chargées de rendre compte des performances.

58. La DSI a formulé une recommandation visant à aligner l'indicateur d'exécution sur les pratiques actuelles et à améliorer la manière dont les données connexes sont saisies. Cette recommandation devrait être mise en œuvre en 2023.

ÉVALUATION DES COMITÉS PERMANENTS DE L'OMPI

59. Cette évaluation portait sur l'efficacité et la rationalité des activités de l'OMPI liées à l'organisation et à la gestion des comités permanents de l'OMPI. En outre, l'évaluation offrait aux fonctionnaires et aux parties prenantes de l'OMPI une plateforme permettant de tirer des enseignements du passé et d'intégrer les pratiques recommandées d'autres organisations du système des Nations Unies.

60. Certaines des principales conclusions du rapport sont les suivantes :

- a) dans l'ensemble, il est reconnu que les cadres de l'OMPI et leurs équipes ont mené à bien leurs activités logistiques et organisationnelles à l'appui des comités permanents;

- b) les comités permanents ont contribué avec succès aux discussions, aux débats, à la coordination et à l'orientation sur les questions liées à la propriété intellectuelle, bien que les États membres aient fait état de progrès limités dans l'élaboration et la finalisation des traités internationaux en matière de propriété intellectuelle;
- c) des pratiques recommandées ont été recensées et des enseignements ont été tirés au sein des comités permanents et d'autres organisations des Nations Unies en ce qui concerne les processus et les approches visant à faire avancer le programme d'établissement de normes;
- d) les États membres ont recensé des activités du Secrétariat de l'OMPI qui pourraient être optimisées afin de mieux soutenir la préparation, la gestion et le suivi des travaux des comités permanents;
- e) les ressources dont disposait le Secrétariat de l'OMPI ont été utilisées efficacement et ont été largement suffisantes pour répondre aux besoins des comités permanents; et
- f) Parmi les défis et autres facteurs qui ont eu une incidence sur les travaux des comités permanents, on peut citer : un suivi insuffisant des progrès accomplis; des difficultés à garantir la mise à jour des documents de travail; l'utilisation de procédures et de pratiques non documentées; des difficultés liées au format hybride des réunions; et des améliorations nécessaires dans les domaines de la communication et de la gestion des savoirs.

61. Sur la base des résultats de l'évaluation, les principales recommandations du rapport sont les suivantes :

- a) réitérer la finalité des comités permanents;
- b) compiler et harmoniser les procédures des comités permanents, clarifier les rôles et les procédures;
- c) optimiser le rôle de facilitateur du Secrétariat de l'OMPI sur des questions fondamentales, afin d'encourager la coopération et les échanges avant, pendant et après les sessions des comités permanents;
- d) renforcer les synergies, la cohérence et la constance entre les comités permanents, en établissant des approches communes et des bonnes pratiques pertinentes pour mener leurs activités;
- e) améliorer la communication et la sensibilisation par une approche de communication plus proactive avec les États membres et les observateurs; et
- f) faciliter un espace propice à la réflexion et aux enseignements à tirer au sein de l'ensemble des comités permanents, afin de promouvoir les échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

62. La direction a accepté les six recommandations formulées dans le présent rapport, dont la mise en œuvre nécessite une collaboration intersectorielle.

MÉTASYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS DES DIVISIONS RÉGIONALES

63. Les principaux objectifs de la synthèse de l'évaluation des divisions régionales étaient d'examiner, d'analyser et d'intégrer les résultats, les conclusions et les recommandations des cinq évaluations achevées des divisions régionales de l'OMPI dans le but de fournir des recommandations transversales et systémiques

64. Certaines des principales conclusions du rapport sont les suivantes :

a) Les divisions régionales sont une source impartiale et crédible de savoir en matière de propriété intellectuelle. Plus particulièrement :

i) elles connaissent les contextes et les partenaires régionaux et nationaux;

ii) elles s'engagent à concevoir des méthodes et des approches visant à promouvoir la propriété intellectuelle au service du développement à l'échelle régionale et nationale; et

iii) elles répondent largement aux demandes des États membres.

b) Dans les limites de leurs ressources et de leurs capacités, les divisions régionales ont contribué de manière significative aux résultats de l'organisation, en termes de sensibilisation, de développement des capacités, d'assistance technique et de partage des connaissances dans le cadre de la coopération Sud-Sud. De même, elles ont contribué à la formulation, à la validation et à la mise en œuvre des stratégies nationales en matière de propriété intellectuelle dans les pays en développement.

65. Outre ces résultats positifs, les divisions régionales sont confrontées à plusieurs défis et opportunités systémiques – dont certains ne relèvent pas exclusivement du domaine des divisions régionales mais ont un effet sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de leurs opérations.

66. Sur la base des résultats de l'évaluation, les principales recommandations du rapport sont les suivantes :

a) renforcer la cohérence et l'homogénéité des pratiques de gestion, en prenant des mesures pour améliorer les compétences des membres du personnel en matière de gestion de projets et en renforçant la collaboration entre les divisions régionales;

b) définir et communiquer des principes et des services communs aux parties prenantes internes et externes afin d'améliorer la collaboration; et

c) élaborer des mécanismes et des approches permettant d'établir et de maintenir des partenariats et d'améliorer l'accès aux parties prenantes non conventionnelles dans les écosystèmes régionaux et nationaux de propriété intellectuelle.

67. Les deux premières recommandations sur le renforcement des pratiques de gestion et la définition et la communication de principes communs ont été mises en œuvre à la date d'établissement des états financiers.

MISSIONS LANCÉES À LA FIN DE 2022

68. Les missions ci-après, lancées en 2022, doivent faire l'objet d'un rapport au cours de l'année 2023.

AUDIT ET ÉVALUATION COMBINÉS DU BUREAU DU CONSEILLER JURIDIQUE

69. L'objectif de cet exercice combiné était de mettre en exergue les possibilités d'améliorer encore les processus, les systèmes et les activités du Bureau du conseiller juridique par un apprentissage adaptatif, ce qui permettrait de mieux soutenir à la fois la réalisation des résultats escomptés du Bureau et les piliers stratégiques, la vision et la mission de l'Organisation. Les objectifs de cette mission étaient les suivants :

- a) examiner la gouvernance, la gestion des risques, la conformité et l'efficacité des contrôles internes au sein du Bureau du conseiller juridique, ainsi que l'adéquation des outils et des systèmes utilisés pour soutenir le Bureau; et
- b) examiner les services fournis par le Bureau du conseiller juridique et recenser les mesures à prendre pour renforcer les services internes et externes compte tenu du nouveau contexte organisationnel.

70. Les résultats de cette mission combinée ont montré que les services du Bureau du conseiller juridique sont conformes à son mandat et pertinents en ce qui concerne les orientations stratégiques de l'Organisation. Dans la pratique, il contribue à la création d'un environnement propice à l'exécution du mandat de l'OMPI en menant ses activités et en obtenant les résultats escomptés conformément à ses principes directeurs tels que le professionnalisme, l'objectivité, la fiabilité et un raisonnement sain et logique; il y parvient notamment en répondant à la demande croissante, aux risques émergents et à l'évolution de la situation.

71. Le positionnement, les ressources et les capacités du Bureau du conseiller juridique sont appropriés pour mener des activités et obtenir des résultats de manière efficace et efficiente, ce qui inclut l'adoption et la promotion d'approches collaboratives à trois niveaux : interne, intersectoriel et externe. Il dispose également de processus adaptés pour gérer les informations et les savoirs, ainsi que de mécanismes garantissant que les rôles et les responsabilités au sein du Bureau du conseiller juridique sont clairement définis et compris. Toutefois, le Bureau du conseiller juridique pourrait bénéficier d'un système ou d'un processus structuré pour gérer le retour d'information des parties prenantes, et son seul indicateur d'exécution ne rend pas compte de la plupart de ses activités et contributions aux résultats escomptés de l'OMPI. Bien que le Bureau du conseiller juridique communique sur ses services et ses résultats par de multiples canaux, certaines parties prenantes n'ont toujours pas une idée claire de la nature de ses services et de sa contribution à l'Organisation. Il est également possible d'améliorer l'apprentissage interne, la cohérence et la mémoire institutionnelle.

72. En vue d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Bureau du conseiller juridique, notamment en ce qui concerne l'alignement sur le plan stratégique à moyen terme 2022-2026 et l'adoption d'une approche davantage axée sur le client, la DSI a formulé deux recommandations, que la direction a acceptées, dans les domaines de la gestion du retour d'information des parties prenantes et de l'amélioration de la gestion de l'information et des connaissances.

AUDIT ET ÉVALUATION COMBINÉS DES OPÉRATIONS ET DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE DU TRAITÉ DE COOPÉRATION EN MATIÈRE DE BREVETS (PCT)

73. Les objectifs de cette mission sont les suivants :

- a) examiner la gouvernance et la structure, la gestion des risques et la conformité, ainsi que l'efficacité des contrôles internes dans les services du PCT;

- b) évaluer l'adéquation et l'efficacité des outils et des systèmes utilisés pour appuyer les services du PCT;
- c) vérifier si la stratégie de gestion des relations avec la clientèle est mise en œuvre de manière efficace et si elle est alignée sur les objectifs de performance connexes du PCT, les résultats escomptés et les piliers stratégiques pertinents du PSMT de l'Organisation; et
- d) déterminer les façons d'améliorer les services et les relations avec la clientèle grâce à l'apprentissage adaptatif et aux sciences du comportement.

74. Cette mission vise, notamment, à examiner la situation antérieure et actuelle des services en vue d'identifier des mesures prospectives et des améliorations permettant de mieux soutenir la réalisation des résultats escomptés du PCT et des domaines pertinents des piliers stratégiques. Cette mission devrait être achevée au cours du deuxième trimestre de 2023.

AUDIT DU DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS DANS LE CADRE DE L'INDICE MONDIAL DE L'INNOVATION 2023.

75. Les objectifs de cette mission sont les suivants :

- a) vérifier si des mesures ont été prises pour garantir une gouvernance, une indépendance, une transparence et une intégrité appropriées en ce qui concerne la gestion et l'élaboration de l'Indice mondial de l'innovation, y compris la gestion de tout conflit d'intérêts potentiel; et
- b) fournir une assurance raisonnable que l'Organisation a mis en place un système de gestion des risques et des contrôles efficaces et efficaces pour garantir l'exactitude, la fiabilité et l'exhaustivité des données utilisées dans l'élaboration de l'Indice mondial de l'innovation, y compris pour vérifier la validité et le bien-fondé des hypothèses et des modèles utilisés.

76. Plus précisément, l'audit permettra notamment de vérifier les points suivants :

- a) la conformité globale des méthodes de l'Indice mondial de l'innovation avec celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du Centre commun de recherche. Manuel du Centre sur l'élaboration d'indicateurs composites – Étapes et méthodes;
- b) la transparence des méthodes et de la collecte, du traitement et de l'inclusion des données;
- c) la qualité des données;
- d) les méthodes d'intégration des données, de composition des modèles et d'inclusion ou d'exclusion des pays; et
- e) l'utilisation efficace des données pour rédiger les résultats de base et les fiches et profils des pays.

77. Le champ d'application couvrira les données utilisées pour élaborer l'édition 2022 de l'Indice mondial de l'innovation. Cette mission est menée par la Section de l'audit interne, avec le concours d'un expert externe en la matière. Cette mission devrait être achevée au cours du deuxième trimestre de 2023.

FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE – ÉVALUATION DE L'IMPACT – PHASE I

78. La première phase de cette mission visait à recenser, décrire, classer et sélectionner le portefeuille de projets, d'interventions et d'activités que l'OMPI a menés pour soutenir les femmes chefs d'entreprise au cours des cinq dernières années. Plus précisément, la première phase de l'évaluation :

- a) contribuer à la collecte de connaissances organisationnelles fondées sur des données probantes en rassemblant toutes les initiatives en faveur des femmes chefs d'entreprise et en recensant les domaines permettant d'améliorer leur pertinence stratégique, leur positionnement, leur cohérence et leur efficacité; et
- b) établir la base des théories du changement et les développer afin de pouvoir mener les évaluations d'impact qui seront entreprises au cours de la deuxième phase de la mission.

79. L'équipe d'évaluation a recueilli des informations sur 120 interventions qui ont été menées dans l'ensemble de l'Organisation en faveur des femmes chefs d'entreprise entre 2015 et 2022. Ces informations ont été validées avec les services concernés de tous les secteurs et ont servi de base à l'élaboration d'une carte des interventions. L'analyse de la carte a révélé que :

- a) Quatre-vingt-treize pour cent des initiatives menées par l'OMPI en faveur des femmes chefs d'entreprise sont axées sur la sensibilisation et le renforcement des capacités des femmes chefs d'entreprise afin de mieux faire comprendre l'importance de la propriété intellectuelle et la sous-représentation des femmes chefs d'entreprises dans les domaines à forte intensité de brevets. Grâce à ces initiatives, les femmes chefs d'entreprise ont la possibilité d'élargir leurs réseaux professionnels;
- b) toutes les initiatives visant à soutenir les femmes chefs d'entreprise étaient alignées sur les résultats escomptés et les objectifs stratégiques de l'OMPI; et
- c) l'OMPI a augmenté le nombre d'interventions sur la promotion des femmes chefs d'entreprise, qui est passé d'une seule intervention en 2015 à 46 en 2022.

80. L'OMPI a mûri au fil des ans, et le fait que 73% de ses initiatives puissent être classées comme tenant compte des questions d'égalité entre les hommes et les femmes témoigne des excellents progrès réalisés à ce jour. Toutefois, les premières recherches documentaires indiquent que ces initiatives doivent être améliorées au niveau de leur conception et de leur mise en œuvre pour rester adaptées aux besoins des femmes chefs d'entreprise. La deuxième phase de cette évaluation d'impact abordera cette question de manière plus approfondie, puisque les parties prenantes nationales, y compris les bénéficiaires finaux, seront consultés pour savoir si les initiatives considérées ont répondu à leurs besoins et à leurs priorités.

81. Au cours des trois dernières années, l'OMPI a orienté ses travaux vers une approche fondée sur des projets. Toutefois, à certaines occasions, cette approche n'a pas été alignée sur les composantes et les éléments de conception d'une approche fondée sur des projets. En optant pour des projets plutôt que des initiatives ponctuelles et autonomes, l'OMPI augmente les chances de produire des résultats concrets ayant une incidence positive et une valeur durable pour les particuliers, les entreprises et l'écosystème de la propriété intellectuelle dans son ensemble.

82. Cet exercice de cartographie a montré qu'il n'existait pas de source d'information consolidée ni d'échange systématique de connaissances sur le nombre d'initiatives, le type d'initiatives et où elles étaient menées. Cette constatation est importante car elle soulève la question de savoir comment les initiatives sont coordonnées d'un point de vue stratégique pour contribuer à un objectif global. En outre, l'absence d'échange systématique limite le partage des

pratiques recommandées et des enseignements tirés des différentes initiatives et de l'Organisation dans son ensemble.

83. La cartographie analytique a permis de sélectionner trois interventions à inclure dans la deuxième phase de l'évaluation d'impact et de développer des théories de changement respectives.

- a) le Programme de formation, de mentorat et de mise en relation de l'OMPI sur la propriété intellectuelle destiné aux femmes chefs d'entreprise issues de peuples autochtones et de communautés locales;
- b) l'initiative de l'OMPI relative au renforcement du rôle des femmes dans l'innovation et l'entrepreneuriat; et
- c) les femmes chefs d'entreprise pour la commercialisation des paniers de Chobe : femmes bénéficiaires.

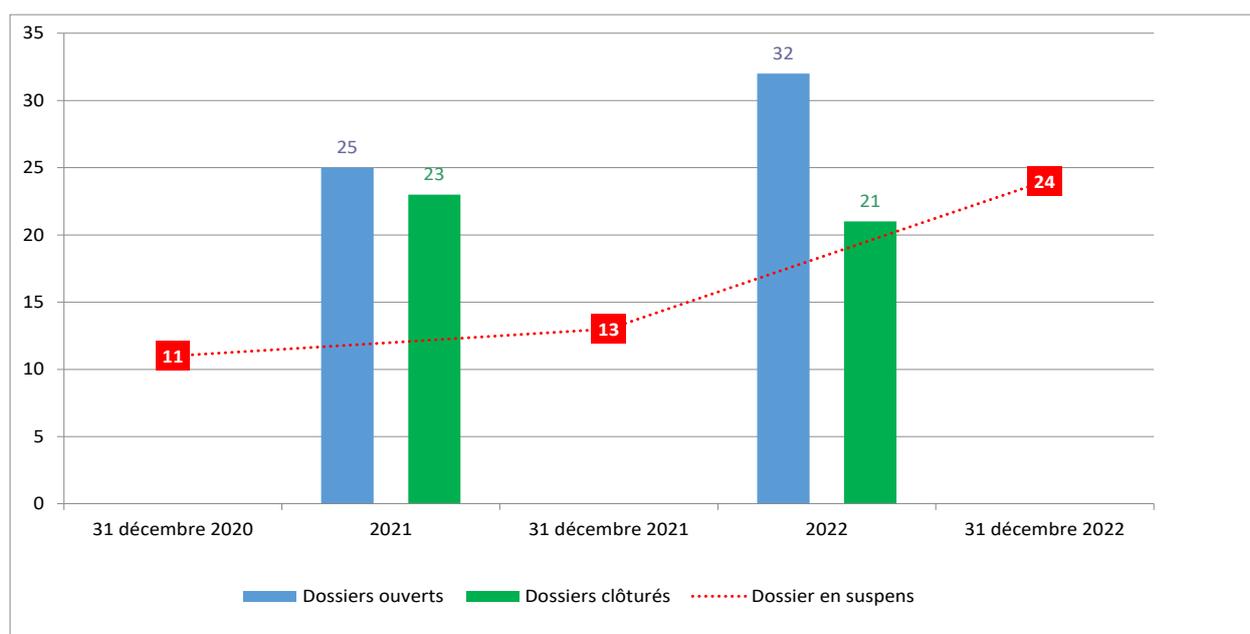
84. La deuxième phase est prévue pour le deuxième trimestre de 2023

ACTIVITÉS D'ENQUÊTE

APERÇU DES DOSSIERS TRAITÉS

85. Au cours de la période considérée, 32 nouveaux dossiers ont été enregistrés (ce qui représente une hausse de 28% par rapport à 2021) et 21 dossiers ont été clôturés. Au 31 décembre 2022, 24 dossiers étaient en cours, dont six au stade de l'évaluation préliminaire, 10 au stade de l'enquête complète et huit en suspens (du fait de l'indisponibilité d'un participant à l'enquête ou d'une procédure en cours par une autre entité). Parmi les affaires en cours, 19 ont été ouvertes en 2022, quatre en 2021 et une en 2020. Au 31 décembre 2022, le délai moyen pour boucler une enquête complète était de 171 jours civils⁸, ce qui est en dessous du délai visé de six mois⁹.

Diagramme 1 – Analyse comparée des enquêtes menées en 2021 et 2022



⁸ À l'exclusion des cas "en suspens" dans l'attente de l'intervention de parties extérieures à la DSI ou du fait de l'absence prolongée des fonctionnaires avec lesquels un entretien est requis.

⁹ Voir le paragraphe 33 de la Politique en matière d'enquêtes.

86. Parmi les 32 dossiers ouverts au cours de la période considérée, un a été transmis à l'OCIS en vue de recueillir son avis, conformément aux dispositions applicables de la Charte de la supervision interne¹⁰.

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS D'ENQUÊTE

87. Conformément à la Charte de la supervision interne¹¹, le rapport annuel contient une description des enquêtes sur les dossiers considérés comme fondés, ainsi que de leur issue. En 2022, le bien fondé d'une allégation a été reconnu dans une seule enquête, concernant une affaire de harcèlement sur le lieu de travail. Dans cette affaire, étant donné que le fonctionnaire mis en cause avait démissionné de l'OMPI pendant l'enquête, il a été recommandé que les résultats de l'enquête soient conservés dans les dossiers du DGRH pour référence ultérieure, selon que de besoin.

88. L'affaire susmentionnée n'a été considérée comme ayant une incidence financière significative sur l'Organisation.

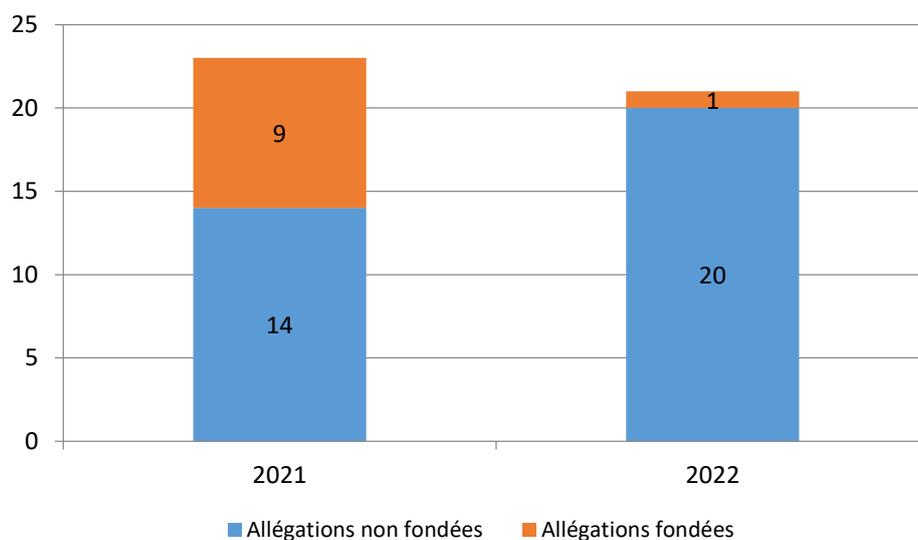
¹⁰ Voir les paragraphes 20, 21, 23, 24 et 25 de la Charte de la supervision interne.

¹¹ Voir le paragraphe 48.b) de la Charte de la supervision interne.

Tableau 1 – Analyse des plaintes reçues en 2021 et 2022

	2021	2022
Abus concernant les horaires de travail	6	2
Abus de position ou de statut	0	2
Acte répréhensible commis par un fournisseur ou une autre partie externe	2	3
Autre inobservation des normes de conduite de la fonction publique internationale	1	2
Fraude ou abus en relation avec des prestations ou avantages	0	2
Harcèlement (non sexuel), discrimination	3	6
Harcèlement sexuel	0	3
Insubordination ou autre comportement inapproprié	2	1
Irrégularités commises par un candidat au recrutement	0	1
Irrégularités dans la passation de marchés	3	2
Irrégularités dans le recrutement	1	3
Négligence professionnelle, obstruction aux activités de l'OMPI	2	1
Non-respect de la confidentialité	2	3
Représailles	1	1
Utilisation abusive des fonds ou des actifs de l'OMPI	2	0
Acte répréhensible commis par un candidat au recrutement	1	0
Total	25	32

Diagramme 2 – Dossiers clôturés en 2021 et 2022



RAPPORTS À L'INTENTION DE LA DIRECTION

89. Aucun rapport à l'intention de la direction sur des questions systémiques soulevées dans le cadre d'activités d'enquête n'a été établi durant la période considérée.

ACTIVITÉS CONSULTATIVES ET DE CONSEIL EN MATIÈRE DE SUPERVISION

90. Dans le cadre de ses services consultatifs et de conseil, la DSI a notamment continué de fournir des conseils sur les documents de politique générale, les évaluations, les processus opérationnels ou le cadre réglementaire.

ACTIVITÉS DE CONSEIL – DIVISION POUR L'AMÉRIQUE LATINE ET LES CARAÏBES ET DIVISION POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE

91. Les divisions régionales pour l'Amérique latine et les Caraïbes et pour l'Asie et le Pacifique se sont fixé pour objectif de mettre au point une plateforme de suivi et d'évaluation en ligne. Les divisions ont demandé des conseils sur le processus de recherche, d'analyse et de sélection des meilleures options pour atteindre cet objectif. Ils ont également demandé à la DSI de les conseiller dans l'élaboration de la solution de plateforme finale et dans les tests, ainsi que dans le processus itératif de collecte et d'analyse des données.

92. Cinq options différentes de plateformes (internes) ont été présentées aux divisions régionales. Il a été décidé que les divisions adopteraient une approche itérative pour la sélection et le lancement d'une plateforme à court terme, tandis qu'une solution plus globale serait élaborée à moyen terme.

ACTIVITÉS CONSULTATIVES – RECOURS AUX SCIENCES DU COMPORTEMENT (NUDGE) POUR RENFORCER L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION DANS LES PROGRAMMES CONSACRÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET AU DÉVELOPPEMENT :

93. La stratégie en matière de supervision interne pour la période 2022-2023 a mis en évidence la lenteur de la mise en œuvre des recommandations comme un risque majeur susceptible de limiter l'impact escompté de la transformation. Cette mission de consultation en matière d'évaluation est conforme aux commentaires de l'OCIS et des États membres sur les recommandations ouvertes.

94. L'objectif de cette mission était d'utiliser les sciences du comportement pour identifier les obstacles, réduire les frictions et autres éléments contextuels, afin de permettre aux cadres de mettre en œuvre en temps voulu les recommandations formulées dans les rapports d'évaluation.

95. Il a été constaté que le temps moyen nécessaire pour que les recommandations issues de l'évaluation soient clôturées à l'OMPI est de 27 mois.

96. Trois points de friction ont été identifiés lors de l'élaboration des recommandations issues de l'évaluation :

- a) envoi de l'invitation à la réunion de clôture;
- b) réunion de clôture avec les clients; et
- c) partage du rapport pour obtenir les réactions sur l'évaluation.

97. En outre, cinq points de friction ont été identifiés dans le processus de suivi de la mise en œuvre des recommandations :

- a) attribuer des responsables et des échéances aux recommandations;
- b) le système informe les cadres des échéances et des recommandations;
- c) envoi à l'OCIS, au Directeur général et aux cadres supérieurs d'un mémo reprenant les recommandations ouvertes;

- d) les cadres viennent poser des questions sur la manière de clôturer les recommandations; et
- e) les cadres présentent des preuves pour la clôture des recommandations.

98. Selon les conseils fournis, il est recommandé d'utiliser les mesures d'incitation et les principes des sciences du comportement suivants :

- a) utiliser trois principes des sciences du comportement lors de la réunion de clôture avec les clients :
 - i) principe de l'intention de mise en œuvre : demander aux chefs de service d'établir un plan clair indiquant le délai dans lequel ils donneront suite aux recommandations et la manière dont ils le feront;
 - ii) principe du contrat d'engagement : demander aux chefs de service de s'engager activement à prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations; et
 - iii) principe du premier pas : demander aux chefs de service de procéder à la mise en œuvre d'une petite partie des recommandations avant de devoir s'atteler à l'action principale ou aux actions principales. Ils seront ainsi plus enclins à accepter la demande plus conséquente à l'avenir.
- b) utiliser trois principes des sciences du comportement dans la rédaction des messages adressés aux chefs de service (messages concernant la réunion de clôture et courriers électroniques de suivi) :
 - i) principes par défaut : faire du comportement souhaité de la part du chef de service le contenu par défaut du message;
 - ii) principe de départ : remplir à l'avance les champs vides des messages en donnant des exemples; et
 - iii) principe de personnalisation : personnaliser la communication avec les chefs de service en utilisant leur nom et des exemples adaptés à leur contexte.
- c) utiliser trois principes des sciences du comportement dans les messages envoyés automatiquement aux destinataires des recommandations en temps utile aux moments clés du cycle de mise en œuvre des recommandations :
 - i) principe de la norme sociale : en indiquant aux chefs de service les actions que leurs homologues (chefs de service) prennent lors de la clôture de recommandations;
 - ii) principe de la performance relative : donner un retour d'information aux chefs de service sur la manière dont ils se situent, en ce qui concerne leurs actions, par rapport à leurs homologues; et
 - iii) principe des points saillants : indiquer clairement ce que les chefs de service doivent accomplir en prenant des mesures directes.

ANALYSE DE CERTAINES OPÉRATIONS RELATIVES AUX ACHATS DANS LE CADRE DE L'AUDIT PERMANENT

99. La DSI a publié un mémorandum sur l'analyse de certaines opérations relatives aux achats en utilisant l'analyse de données pour l'audit permanent. Les aspects couverts sont les suivants :

- a) seuils des achats : non-conformité découlant de la simplification des procédures d'achat en concluant des contrats d'une valeur proche des seuils des achats afin d'éviter un processus plus strict et plus complexe;
- b) fournisseurs en double : risque de fraude par l'utilisation de fournisseurs "en double" ayant des numéros de compte bancaire identiques;
- c) fournisseurs dont les données d'enregistrement sont incomplètes : risque de fraude par l'utilisation de fournisseurs "fictifs" dont les données d'enregistrement sont manquantes, incomplètes ou inattendues;
- d) bons de commande envoyés à des fournisseurs inactifs ou bloqués : risque de non-conformité lié à l'envoi de bons de commande à des fournisseurs inactifs ou bloqués;
- e) transactions avec des fournisseurs sans bon de commande : risque de non-conformité, transactions de plus de 1000 francs suisses sans bon de commande; et
- f) boîtes postales utilisées comme adresse légale : collaboration avec des fournisseurs dont l'adresse enregistrée est une boîte postale. Ces fournisseurs sont généralement associés à un risque de fraude plus élevé et sont considérés comme moins fiables.

100. La DSI ne formule pas de recommandation officielle à partir des travaux réalisés dans le cadre de l'audit permanent. Toutefois, elle fait part de ses conclusions aux parties prenantes internes concernées et vérifie, lors d'un audit permanent ultérieur, que les mesures correctives ont été appliquées.

MÉTHODOLOGIE RÉVISÉE DE LA DSI POUR LA VALIDATION DU RAPPORT SUR LA PERFORMANCE DE L'OMPI

101. L'objectif de cette mission de consultation était d'examiner les hypothèses de la méthode de validation et son efficacité, ainsi que sa pertinence au regard des objectifs actuels de l'Organisation, de la maturité du système de gestion axée sur les résultats et des évolutions méthodologiques les plus récentes dans ce domaine, en tenant compte du nouveau PSMT pour 2022-2026. La méthodologie révisée a été publiée.

102. Parmi les principales modifications apportées figurent les suivantes :

- a) Cinquante pour cent des 77 indicateurs d'exécution et des données relatives à l'exécution correspondantes seront validés à la fin du premier exercice biennal, et l'autre moitié sera validée à la fin de l'exercice biennal suivant. Cette approche permet de valider tous les indicateurs une fois tous les deux exercices biennaux, ce qui renforcera encore le niveau d'assurance fourni aux États membres;
- b) la méthodologie intègre l'utilisation de données dans les indicateurs de qualité. La collecte, l'analyse et l'assurance de la qualité des données sont des étapes fondamentales pour le bon fonctionnement et la progression stratégique; et
- c) la méthodologie comprend les cinq axes de validation ci-après :
 - i) pertinence : cet axe concerne la manière dont l'Organisation répond aux besoins des utilisateurs et son adéquation avec le PSMT;

- ii) fiabilité et précision : le degré de précision de la mesure par rapport à l'utilisation prévue et sa capacité à s'adapter au changement;
- iii) accessibilité et clarté : renvoie à la mesure de la simplicité avec laquelle les utilisateurs peuvent prendre connaissance de l'existence de l'information, la trouver, la consulter et l'importer dans leur environnement de travail;
- iv) cohérence et comparabilité : il s'agit de la manière dont les données relatives à la performance peuvent être combinées et comparées de manière fiable à d'autres données relatives à la performance dans un cadre analytique général au fil du temps; et
- v) collaboration et partage des connaissances transversaux : la collaboration et l'apprentissage transversaux désignent le fait pour le personnel d'unir ses forces pour résoudre des problèmes, mettre en œuvre des processus, concevoir des innovations, mettre en évidence des améliorations et renforcer les connaissances de l'Organisation et le partage de connaissances entre les différentes unités administratives et les différents secteurs.

103. La DSI mettra en œuvre cette nouvelle méthodologie lors du prochain exercice de validation du Rapport sur la performance de l'OMPI en 2024.

CAS DANS LESQUELS DES DEMANDES D'INFORMATION OU D'ASSISTANCE ONT ÉTÉ REJETÉES

104. Conformément au paragraphe 48.g) de la Charte de la supervision interne, le directeur de la DSI doit établir un rapport dans tous les cas où l'accès de la DSI aux dossiers, fonctionnaires ou agents contractuels et locaux de l'OMPI a été limité au cours de la période considérée.

105. La DSI signale qu'il n'y a pas eu de cas tels que décrits au paragraphe 48.g) de la Charte de la supervision interne pendant la période considérée.

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE SUPERVISION

106. Le Directeur général a la responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné effet sans tarder à toutes les recommandations du directeur de la DSI et des autres organes de supervision et d'indiquer les mesures prises à l'égard des différentes conclusions et recommandations figurant dans les rapports¹². Le Directeur général s'acquitte de cette responsabilité par l'intermédiaire des chefs de secteur et d'autres membres de la haute direction chargés des différents secteurs opérationnels de l'Organisation¹³. La mise en œuvre de toutes les recommandations en matière de supervision fait l'objet d'un suivi régulier par la DSI¹⁴.

107. La DSI gère les recommandations et en rend compte au moyen du système TeamMate+, qui facilite le dialogue avec la direction en vue d'un suivi efficace de la mise en œuvre des recommandations ouvertes.

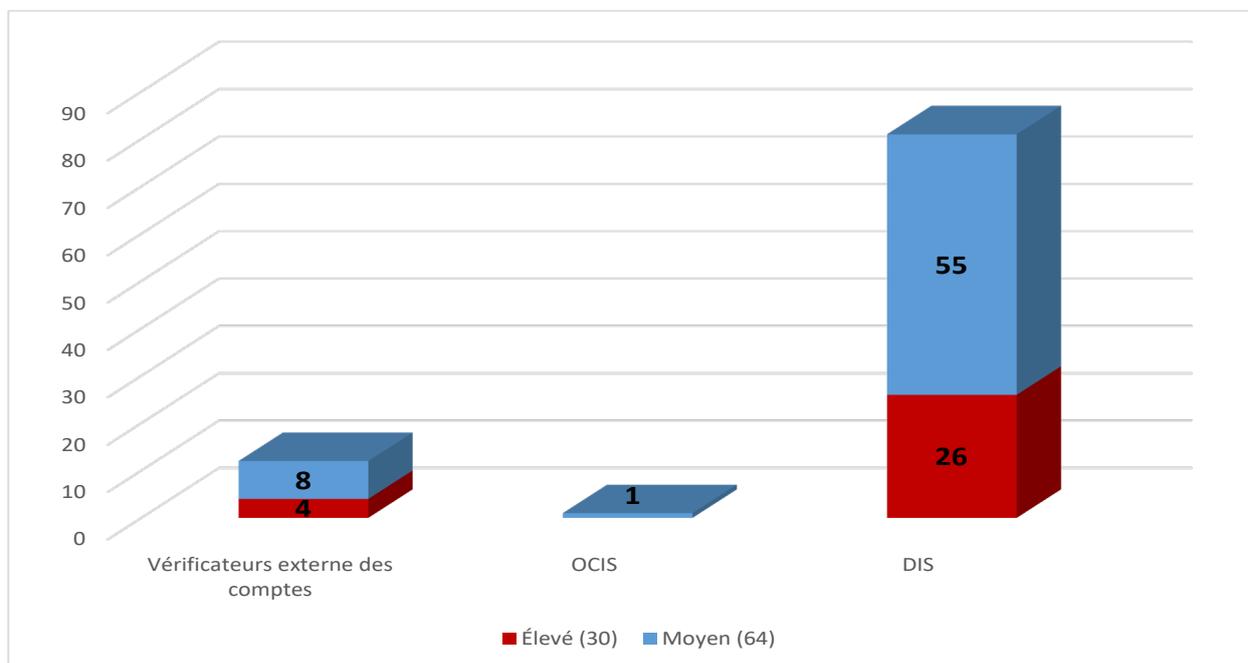
108. À la date d'établissement du présent rapport, on comptait 94 recommandations ouvertes, dont 30 étaient jugées hautement prioritaires et 64 moyennement prioritaires. Les recommandations de la DSI représentent 86% de l'ensemble des recommandations de supervision ouvertes.

¹² Voir le paragraphe 45 de la Charte de la supervision interne.

¹³ Voir le paragraphe 7 de l'ordre de service n° 16/2010.

¹⁴ Voir le paragraphe 8 de l'ordre de service n° 16/2010.

Diagramme 3 – Recommandations ouvertes par source et par degré de priorité (94)



109. Entre janvier et décembre 2022, 52 nouvelles recommandations de la DSI ont été ajoutées dans six rapports d’audit et cinq rapports d’évaluation. Une recommandation de l’OCIS¹⁵ adressée au Bureau de la déontologie, toujours en suspens, est en cours de mise en œuvre.

110. Trois recommandations figurant dans le rapport du vérificateur externe des comptes ont été ajoutées au système de gestion des recommandations au cours de l’année 2022. Treize recommandations du vérificateur externe des comptes et 73 recommandations de la DSI ont été clôturées au cours de la période considérée. Le tableau 2 ci-dessous montre l’évolution des recommandations, par source, entre janvier et décembre 2022.

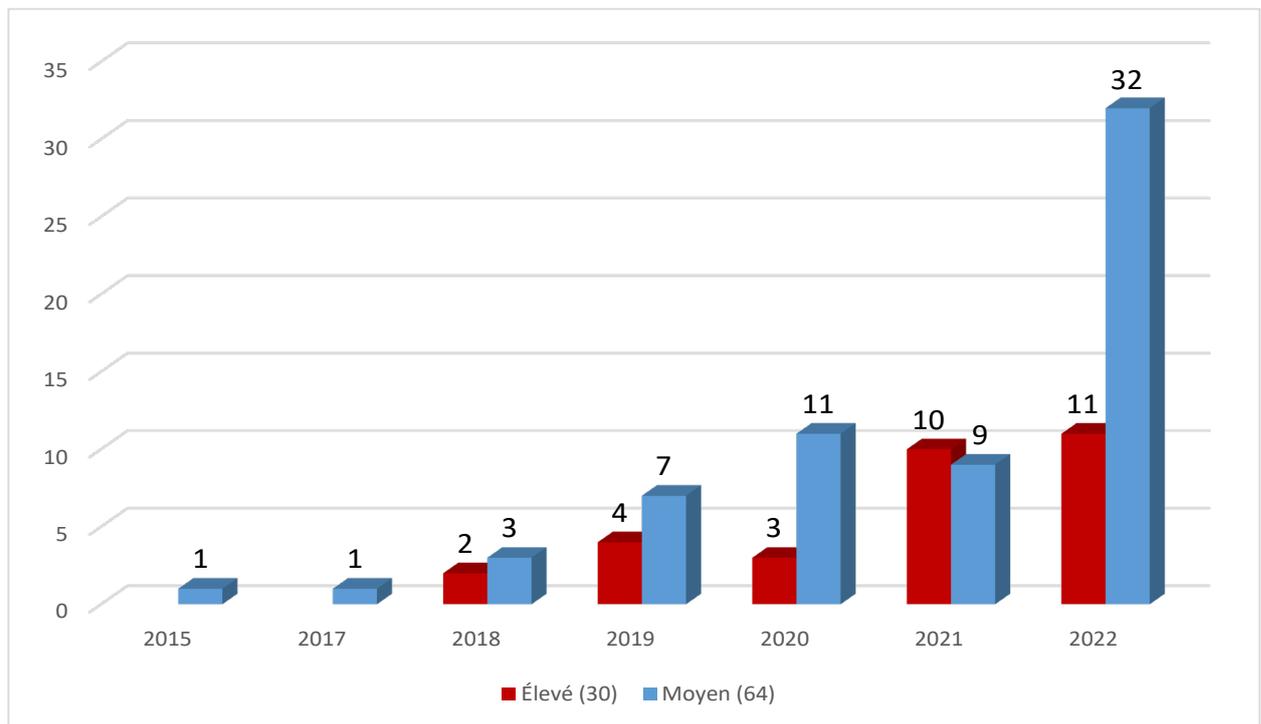
Tableau 2 – Évolution des recommandations entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022

Source	Ouvertes au 1 ^{er} janvier 2022	Ajoutées pendant la période	Closes pendant la période	Ouvertes au 31 décembre 2022
DSI	102	52	73	81
Vérificateur externe des comptes	22	3	13	12
OCIS	1	0	0	1
Total	125	55	86	94

111. Le diagramme ci-dessous résume l’évolution des recommandations ouvertes au 31 décembre 2022.

¹⁵ WO/PBC/30/14 – 18 juin 2019.

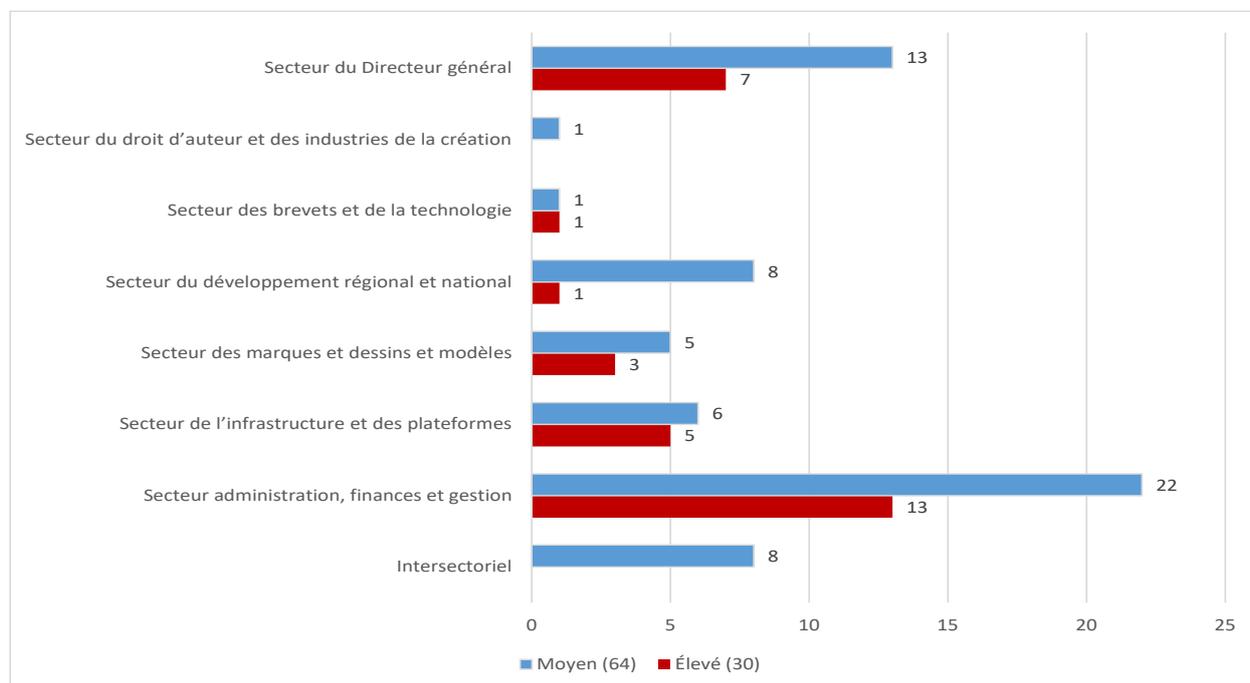
Diagramme 4 – Évolution des recommandations en matière de supervision ouvertes, par degré de priorité (94)



112. Le nombre de recommandations en suspens formulées entre 2013 et 2016 a été ramené de six à une au cours de la période considérée. En outre, la seule recommandation restante de 2015 a été clôturée en janvier 2023. La recommandation de 2017 en suspens devrait être mise en œuvre en 2023. La DSI remercie l'OCIS et le Directeur général pour leur soutien constant, ainsi que le Bureau du contrôleur pour les nouvelles mesures qu'il a prises en vue de collaborer avec la direction pour continuer de réduire le nombre d'anciennes recommandations en suspens.

113. Le nombre de recommandations ouvertes par secteur de l'OMPI et degré de priorité au 31 décembre 2022 est indiqué ci-après :

Diagramme 5 – Recommandations par secteur et par degré de priorité (94)



114. Le Secteur du Directeur général et le Secteur administration, finances et gestion comptent pour 67% des 30 recommandations hautement prioritaires à la date d'établissement du présent rapport.

COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DE SUPERVISION EXTERNES

L'ORGANE CONSULTATIF INDÉPENDANT DE SURVEILLANCE (OCIS)

115. La DSI a assisté régulièrement aux sessions de l'OCIS, faisant rapport sur la mise en œuvre du plan de supervision interne, examinant les résultats de la supervision et d'autres aspects concernant le travail et le fonctionnement de la division et sollicitant l'avis de l'OCIS. Quatre sessions de l'OCIS (soixante-quatrième à soixante-septième sessions) ont été tenues au cours de la période considérée dans le présent rapport.

LE VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

116. La DSI entretient de bonnes relations de travail avec le vérificateur externe des comptes au moyen de réunions régulières sur les questions d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques. Le vérificateur externe des comptes et la DSI ont partagé leurs stratégies, programmes de travail et rapports individuels en vue d'assurer une couverture de supervision efficace et d'éviter tout chevauchement inutile et toute lassitude en matière de supervision. La DSI a collaboré activement avec le vérificateur externe des comptes lors de la planification et de la mise en œuvre ultérieure des missions accomplies en 2022 et lui a fourni les éléments nécessaires selon que de besoin. Par exemple, en 2022, à la demande du vérificateur externe des comptes, la DSI a procédé à une validation des demandes de remboursement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS), afin d'étayer l'évaluation des engagements au titre de l'AMCS inscrits dans les états financiers de l'Organisation au 31 décembre 2021. En outre, la DSI a mené pour la première fois un audit opérationnel d'un bureau extérieur de l'OMPI, à la suite d'une recommandation adressée à la DSI dans le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2019.

117. Enfin, la DSI est en bonne voie pour mettre en œuvre la recommandation faite par le vérificateur externe des comptes dans son rapport pour l'exercice 2020¹⁶, qui donne une opinion annuelle sur la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle de l'OMPI. Cette recommandation devrait être pleinement mise en œuvre d'ici la fin de 2024.

COOPÉRATION AVEC LE BUREAU DU MÉDIATEUR ET LE BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE

118. Au cours la période considérée, le directeur de la DSI s'est entretenu régulièrement avec le médiateur et la cheffe du Bureau de la déontologie pour assurer une bonne coordination et apporter un appui supplémentaire.

AUTRES ACTIVITÉS DE SUPERVISION

PROJET D'ANALYSE DES DONNÉES

119. La DSI a achevé le projet d'analyse des données qui a renforcé sa capacité à réaliser des activités d'audit permanentes. En 2022, la DSI a publié un memorandum sur l'analyse de certaines opérations relatives aux achats en utilisant l'analyse de données pour l'audit permanent. La DSI continuera de procéder à des évaluations régulières de la conformité et de l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles évalués grâce à l'analyse des données, afin d'améliorer encore sa procédure d'assurance.

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION AU SEIN DE L'ORGANISATION

120. Au titre des efforts qu'elle déploie pour mieux expliquer et faire comprendre la fonction de supervision interne, la DSI a poursuivi son travail de sensibilisation à l'intention du personnel de l'OMPI à travers la présentation d'exposés dans le cadre des programmes d'initiation à l'intention des nouveaux fonctionnaires, le bulletin de la DSI, le tableau de bord de la DSI, des formations en ligne et les exposés présentés à la direction et aux chefs de secteur selon que de besoin.

CRÉATION DE RÉSEAUX AVEC D'AUTRES FONCTIONS DE SUPERVISION

121. La Charte de la supervision interne mentionne expressément¹⁷ le fait d'assurer la liaison et la coopération avec les services de supervision interne d'autres organisations du système des Nations Unies et d'institutions financières multilatérales. La DSI est consciente de la valeur et de l'importance que revêt l'établissement de relations de travail avec ses homologues. Pendant la période considérée, la DSI a poursuivi activement et utilement ses activités de collaboration et de création de réseaux avec les autres organisations et entités des Nations Unies. Plus précisément :

- a) la DSI a assisté à l'assemblée générale annuelle du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en janvier 2022, a dirigé son comité exécutif et participé activement à l'exécution de son plan de travail annuel;
- b) la DSI a participé régulièrement aux webinaires des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies (UN-RIAS) et a assisté à la 14^e conférence annuelle des UN-RIAS, tenue à Vienne en septembre 2022 conjointement avec la 51^e conférence des représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies et des institutions financières multilatérales (RIAS);
- c) la DSI a participé à la 22^e Conférence des enquêteurs internationaux organisée par la Banque européenne d'investissement (BEI) à Luxembourg en juin 2022; et

¹⁶ (WO/PBC/33/5) Le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2020 à la soixante-deuxième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également dénommé "rapport détaillé").

¹⁷ Voir le paragraphe 28.g) de la Charte de la supervision interne.

d) la DSI a été invitée à mener une enquête pour le compte d'une autre entité des Nations Unies, comme cela a été fait par le passé.

PROGRAMME D'ASSURANCE ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA DSI

122. Le programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la DSI est destiné à fournir une garantie raisonnable aux différentes parties prenantes¹⁸ quant au fait que les activités de supervision sont menées conformément à la Charte de la supervision interne, ainsi qu'aux normes et pratiques professionnelles respectives de chaque fonction; que la DSI opère de manière efficace et est perçue par les parties prenantes comme un vecteur de valeur ajoutée et d'amélioration permanente. Les domaines indiqués ci-dessous sont pris en compte dans ce programme.

INDÉPENDANCE DES ACTIVITÉS DE LA DSI

123. En vertu de la Charte de la supervision interne¹⁹, le directeur de la DSI confirme l'indépendance de ses activités et fait part de ses observations sur la portée de celles-ci et la question de savoir si les ressources allouées à la fonction de supervision interne sont adaptées.

124. Au cours de la période considérée, aucun cas ni aucune activité n'ont été observés qui auraient pu mettre en péril l'indépendance des activités de la DSI. Il n'y a pas eu d'ingérence réelle ou présumée dans les travaux de la DSI. La portée des activités de supervision a été déterminée par la division, sur la base d'une évaluation des risques et compte tenu des commentaires et des observations formulés, le cas échéant, par la direction de l'OMPI, l'OCIS et les États membres.

SUIVI CONTINU ET PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXÉCUTION

125. Le suivi continu du fonctionnement des activités de supervision s'entend de la supervision, de l'examen et de l'évaluation au quotidien de l'audit interne qui sont inscrits dans les politiques, les manuels et les procédures habituelles de la DSI. Un système de gestion des missions (TeamMate+) est utilisé pour mettre en pratique les manuels et les procédures, notamment les documents déposés à l'appui, les éléments matériels des examens et des approbations, ainsi que le suivi et la communication des recommandations.

126. En outre, la DSI a établi des indicateurs d'exécution pour mesurer l'efficacité, la rationalité et la pertinence des activités de supervision. Il s'agit notamment du délai moyen pour mener à bien les missions, de la perception par la direction des activités de la DSI, ainsi que du niveau d'acceptation et de la pertinence des recommandations de la division. Le tableau ci-dessous résume les résultats.

¹⁸ Les principales parties prenantes comprennent le Directeur général, les chefs de service, l'OCIS, les États membres, le vérificateur externe des comptes et le grand public.

¹⁹ Voir le paragraphe 48.i) de la Charte de la supervision interne.

Tableau 3 – Indicateurs d'exécution de la DSI en 2022

Indicateur d'exécution	Objectif visé	Résultats
Aucune interférence et indépendance perçue par les principales parties prenantes	Aucune interférence	Aucune interférence observée au cours de la période
Délai moyen pour mener à bien les missions	Audit interne : 4 mois	4,1 mois
	Évaluations : 6 mois	6,1 mois
	Enquêtes : 6 mois	5,7 mois
Pourcentage de parties prenantes internes qui considèrent que les recommandations de la DSI sont précises, mesurables, réalistes, pertinentes et assorties de délais ²⁰	80%	83% des chefs de service considèrent que les recommandations de la DSI sont précises, mesurables, réalistes, pertinentes et assorties de délais (SMART)
Pourcentage de parties prenantes internes qui considèrent que les travaux de supervision sont pertinents	80%	80% des personnes interrogées considèrent que les travaux de supervision sont pertinents
Nombre de recommandations en matière de supervision acceptées	90%	100% des recommandations de la DSI acceptées

127. Les indicateurs continuent de montrer une acceptation élevée de l'utilité des travaux de la DSI et de la pertinence des recommandations formulées. Il s'agit notamment du délai moyen pour mener à bien les missions reste proche de l'objectif, car la DSI continue d'adapter ses méthodes de travail aux pratiques hybrides actuelles de l'Organisation (télétravail et travail sur place). Il n'y a pas eu de cas où la DSI a subi ou perçu une interférence dans son travail.

RESSOURCES EN MATIÈRE DE SUPERVISION

BUDGET ET EFFECTIF

128. Aux fins de l'exécution de son mandat, la DSI disposait en 2022 d'un budget de 2715 millions de francs suisses, soit 0,69% du budget de l'OMPI pour la même période.

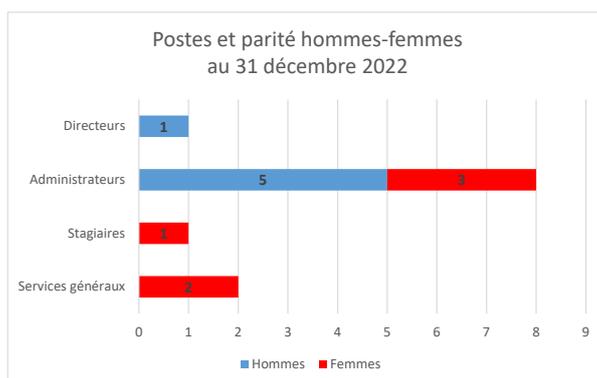
129. Au 31 décembre 2022, la procédure de recrutement visant à pourvoir le poste d'enquêteur principal ou enquêtrice principale était achevée, et la titulaire a pris ses fonctions en mars 2023. Des ressources autres que des ressources en personnel ont été utilisées, selon que de besoin, pour faire face à la charge de travail pendant la période de vacance.

130. Dans l'ensemble, le niveau des ressources humaines et financières a été suffisant pour que la DSI puisse couvrir efficacement les secteurs prioritaires recensés dans son programme de travail pour 2022. L'utilisation de ressources autres que des ressources en personnel et la coordination des activités de supervision avec le vérificateur externe des comptes, ainsi que l'utilisation rationnelle des outils informatiques ont permis d'améliorer l'efficacité des activités menées et la couverture des secteurs à risque.

²⁰ SMART.

Tableau 4 – Budget et dépenses de la DSI en 2022²¹ et composition de l'effectif²²

	2022 Budget approuvé (en francs suisse)	2022 Dépenses (en francs suisse)	Taux d'utilisation (%)
Ressources en personnel	2 451 200	2 342 545	96%
Autres ressources	263 807	158 931	60%
Total	2 715 007	2 501 476	92%



FORMATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

131. La formation professionnelle continue de son personnel est essentielle pour garantir la capacité de la DSI à remplir sa mission et à soutenir l'Organisation. Conformément à la politique de l'OMPI en matière de formation, la DSI établit un programme de formation annuel afin que les fonctionnaires puissent participer à diverses activités de formation et acquérir des connaissances, des aptitudes techniques et d'autres compétences qui contribueront à renforcer le fonctionnement et l'efficacité de la division dans le cadre de ses missions de supervision. En moyenne, chaque fonctionnaire de la DSI a suivi 10 jours de formation en 2022.

ENQUÊTE DE SATISFACTION

132. La DSI a continué de recueillir les avis des collègues de l'OMPI dans les services ayant fait l'objet d'audits ou d'évaluations au moyen d'enquêtes sur le niveau de satisfaction des clients après chaque mission. L'objectif est de recevoir et d'analyser efficacement les avis des collègues sur les activités de supervision. À la fin de 2022, l'analyse globale des résultats de ces enquêtes révèle un taux de satisfaction de 85%²³.

133. Les résultats des enquêtes effectuées au moins un an après la fin des missions, qui sont utilisés pour mesurer l'incidence des activités de supervision, indiquaient un taux moyen de satisfaction de 77%²⁴. Les observations supplémentaires communiquées par les services ayant fait l'objet d'audits ou d'évaluations ont aidé la DSI à recenser les lacunes et à prendre des mesures correctives. La DSI continuera de s'efforcer de renforcer en permanence la valeur de ses activités de supervision.

²¹ Source : Veille stratégique de l'OMPI; chiffres en francs suisses.

²² À la fin de l'année; le graphique relatif à la composition de l'effectif ne comprend pas le poste d'enquêteur principal ou d'enquêtrice principale, la titulaire ayant pris ses fonctions en mars 2023, à l'issue d'une procédure de recrutement qui s'est déroulée au dernier trimestre de 2022.

²³ On a compté huit personnes ayant répondu en 2022.

²⁴ On a compté six personnes ayant répondu en 2022.

ÉVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES PÉRIODIQUES

134. Chaque fonction de la DSI procède à des auto-évaluations bisannuelles ou à des évaluations externes quinquennales afin de déterminer si les fonctions de la DSI sont remplies de manière efficace et rationnelle, et conformément aux normes, pratiques professionnelles et codes de déontologie pertinents. Les éléments du programme relatif à la qualité de la DSI figurent dans les manuels, directives et procédures opérationnelles pertinents. Les résultats des évaluations externes menées pour chaque fonction de la DSI ont été communiqués dans le rapport annuel pour 2020 et les recommandations connexes sont en cours de mise en œuvre. Les prochaines évaluations externes sont prévues pour l'exercice biennal 2024-2025 et une auto-évaluation bisannuelle de la fonction d'audit interne aura lieu en 2023 et couvrira les années 2021 et 2022.

[L'annexe suit]

ANNEXE – Liste des rapports établis par la DSI

Rapports établis par la DSI entre le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022	Réf.	
Audit de la gestion des actifs, du matériel et des fournitures	IA 2021-04	
Audit de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation	IA 2021-01	
Audit du projet de plateforme du système de La Haye	IA 2021-02	
Audit des services de prestataires individuels (ICS) et des agences de travail temporaire	IA 2022-01	
Examen du Bureau de l'OMPI au Japon	IA 2022-02	
Validation des données relatives aux demandes de remboursement au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS)	IA 2022-06	
Validation du Rapport sur la performance de l'OMPI en 2020-2021	VALID 2022-01	
Évaluation des comités permanents de l'OMPI	EVAL 2020-02	
Métasynthèse des évaluations des divisions régionales	EVAL 2021-04	
Méthodologie révisée de la DSI pour la validation du Rapport sur la performance de l'OMPI	EVAL 2021-06	
Mémoire sur l'analyse de certaines opérations relatives aux achats dans le cadre de l'audit permanent	CA 2022-01	
Rapports de la DSI établis au début de 2023		
Rapport à l'intention de la direction sur les obligations qui incombent aux fonctionnaires au regard de leur résidence dans la région de leur lieu d'affectation	MIR 2022-10	
Évaluation et audit combinés du Bureau du conseiller juridique	IA 2022-04	
Audit et évaluation combinés des opérations et des relations avec les clients dans le cadre du Traité de coopération en matière de brevets	IA 2022-05	
Évaluation de l'impact de l'appui aux femmes chefs d'entreprise (première phase)	EVAL 2022-03	
Recours aux sciences du comportement (incitation) pour accroître l'utilisation des recommandations en matière d'évaluation dans les programmes consacrés à la propriété intellectuelle et au développement	EVAL 2022-04	