

## **Comité du programme et budget**

**Vingt-quatrième session**  
**Genève, 14 – 18 septembre 2015**

### **RAPPORT DU VERIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES**

*établi par le Secrétariat*

1. Le présent document se compose des éléments suivants :
  - i) le rapport du vérificateur indépendant des comptes, qui contient l'opinion du vérificateur externe des comptes sur les états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour l'exercice clos au 31 décembre 2014;
  - ii) le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2014 à la cinquante-cinquième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également connu sous le nom de "rapport détaillé"). Ce rapport contient les recommandations du vérificateur externe des comptes découlant des trois audits effectués au cours de l'exercice 2014-2015;
  - iii) les réponses du Secrétariat de l'OMPI aux recommandations du vérificateur externe des comptes;
  - iv) la déclaration sur le contrôle interne de l'OMPI, signée par le Directeur général.
2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

3. *Le Comité du programme et budget a recommandé à l'Assemblée générale et aux autres assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du rapport du vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/24/5).*

[Le rapport du vérificateur externe des comptes suit]

## **RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT DES COMPTES**

### **À l'attention de L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

#### **Rapport sur les états financiers**

Nous soussignés avons vérifié les états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), qui se composent des éléments suivants : l'état de la situation financière au 31 décembre 2014; l'état de la performance financière pour l'exercice clos au 31 décembre 2014; l'état des variations concernant les actifs nets; l'état des flux de trésorerie; l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels et les notes relatives aux états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2014.

#### **Responsabilité de la direction pour les états financiers**

Comme indiqué dans les notes relatives aux états financiers, les états financiers, ainsi que les tableaux et notes connexes, sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). La direction est chargée d'établir les états financiers et d'en présenter une image fidèle. Cette responsabilité englobe ce qui suit : a) l'élaboration, la mise en place et le maintien du contrôle interne en ce qui concerne l'établissement et la présentation des états financiers de manière fidèle et exempte d'anomalies significatives – que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs; b) le choix et l'application de méthodes comptables adéquates et c) la réalisation d'estimations comptables raisonnables en la circonstance.

#### **Responsabilité du vérificateur des comptes**

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur les états financiers de l'OMPI sur la base de notre audit. Nous l'avons effectué selon les Normes internationales d'audit. Ces normes exigent que nous nous conformions aux règles d'éthique et

que nous planifions et réalisons l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives – que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers et à la présentation d'une image fidèle de ceux-ci par l'entité afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit implique également l'appréciation du caractère approprié des politiques comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### **Opinion**

À notre avis, les états financiers donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2014, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014 conformément aux normes IPSAS.

### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

De plus, à notre avis, les opérations de l'OMPI qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et au règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI.

Conformément à l'article 8.10 du Règlement financier et de son règlement d'exécution, nous avons aussi établi un rapport détaillé sur notre audit de l'OMPI.

[Signé]

**Shashi Kant Sharma**

**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde  
Vérificateur externe des comptes**

**New Delhi (Inde)**

**7 juillet 2015**



**BUREAU DU CONTRÔLEUR  
ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DES COMPTES DE L'INDE**

Notre audit vise à apporter une garantie indépendante et une valeur ajoutée à la gestion de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle en formulant des recommandations constructives

**Pour de plus amples informations,  
veuillez contacter :**

**M. K. S. Subramanian**

**Directeur général (relations  
internationales)**

O/o the Comptroller and Auditor  
General of India

9, Deen Dayal Upadhyay Marg

New Delhi, Inde – 110124

Mél. : [subramanianKS@cag.gov.in](mailto:subramanianKS@cag.gov.in)

**RAPPORT  
DU VÉRIFICATEUR  
EXTERNE DES COMPTES**

**À LA  
CINQUANTE-CINQUIÈME SÉRIE  
DE RÉUNIONS DES ASSEMBLÉES  
DES ÉTATS MEMBRES**

**DE L'ORGANISATION  
MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ  
INTELLECTUELLE (OMPI)**

**POUR L'EXERCICE 2014**

## RÉSUMÉ

1. Le présent rapport présente les principaux résultats de la vérification des comptes de l'exercice 2014 de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) effectuée par le contrôleur-vérificateur général des comptes de l'Inde. Cette vérification a consisté en un audit des états financiers de l'OMPI, un audit du "système intégré de planification des ressources" de l'OMPI et un audit du Département de la gestion des ressources humaines de l'OMPI.

2. Sur la base de notre audit, nous estimons que les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI à cette date et de sa performance financière au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014. J'ai par conséquent émis une opinion sans réserve sur ces états financiers.

### Gestion financière

3. L'OMPI a dégagé pour l'année 2014 un excédent de 37 millions de francs suisses, ce qui représente une augmentation de 145% par rapport à l'excédent réalisé pour 2013. Le poids de l'Union du PCT (Traité de coopération en matière de brevets) dans l'excédent de 2014 a été de 106% (il était 124,5% en 2013). L'excédent ou le déficit enregistré sur les opérations du PCT est donc le principal déterminant du caractère excédentaire ou déficitaire des résultats de l'OMPI.

4. Les recettes totales de l'OMPI ont augmenté de 5,3%, passant de 351,6 millions de francs suisses en 2013 à 370,18 millions de francs suisses pour 2014. La principale source de recettes en 2014 a été l'Union du PCT, qui a représenté 76% du chiffre total. Les recettes générées par l'Union du PCT en 2014 ont progressé de 7,7% par rapport à 2013.

5. En 2014, les dépenses de l'OMPI se sont établies à 333,2 millions, en baisse de 1% par rapport à 2013. Tout à fait logiquement, compte tenu des activités de l'Organisation, le poste le plus important dans ces dépenses a été celui des frais de personnel, qui se sont élevées à 216,4 millions de francs suisses, soit 64,9% des dépenses totales. Les dépenses de personnel ont augmenté de 1,1% en 2014 par rapport à 2013.

6. Nous nous félicitons des modifications et améliorations apportées sur la base de nos observations par la direction dans les états financiers de l'OMPI pour l'exercice 2014.

### Questions financières

7. Nous avons constaté que le solde du compte débiteur relatif aux impôts des États-Unis d'Amérique comprenait des montants concernant des périodes anciennes, et que le rapprochement entre les montants réclamés et les remboursements n'était pas effectué avec

régularité. L'OMPI pourrait accélérer le processus de rapprochement des montants en suspens avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique.

8. Les principes directeurs de l'Organisation des Nations Unies concernant les normes IPSAS (normes comptables internationales du secteur public) prévoient que l'ONU ne comptabilise pas les actifs patrimoniaux, mais doit en donner une description détaillée dans les notes aux états financiers. Nous avons constaté que l'OMPI ne faisait pas figurer dans ses états financiers de détails concernant ses actifs patrimoniaux, y compris les œuvres d'art. Nous avons également noté l'absence, selon les vérifications physiques effectuées en 2014, de certains biens classés dans la catégorie "œuvres d'art". Nous invitons l'OMPI à fournir dans ses états financiers les détails relatifs à ses actifs patrimoniaux et à prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'empêcher à l'avenir la perte de ce type d'actifs.

### **Systeme intégré de planification des ressources (ERP)**

9. La mise en œuvre du système ERP de l'OMPI, laquelle comprend quatre séries de projets, a été entamée en 2010 et devait être terminée à la fin de l'année 2015. Selon le calendrier révisé, le système ERP sera en place pour le deuxième trimestre de 2016. Sur les 19 projets prévus au titre du système ERP, un est achevé et sept autres sont opérationnels. Compte tenu du retard pris dans l'achèvement de certains projets et de l'interdépendance des projets composant le système ERP, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer globalement les avantages qui découlent de ce dernier pour l'OMPI. Selon l'Organisation, il n'est pas encore possible d'effectuer une évaluation globale des avantages obtenus grâce au système ERP, parce que l'exécution du portefeuille n'est pas achevée. Nous recommandons que l'OMPI continue à rechercher des moyens de réduire les délais qui retardent, tant au niveau des projets qu'à celui du portefeuille, la mise en œuvre du système intégré de planification des ressources, de manière à ce que cette dernière soit achevée conformément au calendrier révisé.

10. L'OMPI n'avait pas de système de gestion de documents pour les projets entrepris au titre du système ERP. Faute de site central de dépôt des documents relatifs à ces projets, un wiki a été utilisé pour les partager avec le personnel de l'OMPI ainsi que les vérificateurs. Certains documents n'étaient pas déposés sur le wiki. Lorsque les vérificateurs demandaient des documents ne se trouvant pas sur le wiki, l'OMPI fournissait ces derniers, soit par courrier électronique, soit en les déposant sur le wiki. Nous exhortons par conséquent l'OMPI à renforcer son système de gestion des documents, de manière à ce que tous les documents relatifs aux projets soient réunis au même endroit.

11. Nous avons constaté que l'OMPI n'avait pas adéquatement détaillé les livrables/services relatifs à chacune des étapes, et que les rapports hebdomadaires sur l'état d'avancement des projets ne contenaient pas suffisamment de détails pour suivre les progrès réalisés concernant



les questions en suspens, les livrables/services, les obligations contractuelles et l'exécution du contrat. Nous invitons instamment l'OMPI à renforcer son mécanisme de gestion et de suivi de contrats, de manière à assurer la bonne réalisation, dans les délais voulus, des livrables/services définis pour chaque étape, ainsi qu'à documenter plus en détail les modifications contractuelles.

**12.** Nous avons procédé à titre d'essai à une vérification des rapports hebdomadaires sur l'état d'avancement du module du système ERP relatif aux ressources humaines – Phase I – et avons constaté que plusieurs questions restaient non résolues pendant des périodes importantes, pouvant atteindre 83 semaines. Qui plus est, les équipes du Bureau de gestion du projet ERP n'effectuaient aucune analyse de sensibilité de ces questions pour comprendre leur importance dans la gouvernance globale du projet et établir des priorités concernant leur atténuation. L'OMPI pourrait envisager de procéder à une analyse de sensibilité des questions soulevées au cours des réunions du Bureau de gestion du projet ERP et des comités directeurs, en se fondant sur leur degré d'importance.

**13.** Le rapport sur l'état d'avancement du projet ERP présenté chaque année au PBC indique le total des dépenses effectuées à l'égard des partenaires d'exécution externes. Nous avons remarqué qu'aucun détail n'était fourni en ce qui concerne l'évaluation de leur performance. L'OMPI pourrait envisager d'inclure une évaluation de la performance des partenaires d'exécution externes dans son rapport aux assemblées des États membres sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du système global de planification des ressources.

### **Département de la gestion des ressources humaines**

**14.** Nous avons constaté que l'OMPI subventionnait les primes d'assurance relatives à la couverture des accidents non imputables au service. Si nous comprenons qu'il s'agit là d'une mesure de sécurité sociale en faveur du personnel, nous estimons que ces versements ne sont justifiés par aucune disposition expresse du règlement. L'OMPI pourrait, par conséquent, cesser de subventionner les primes d'assurance relatives aux accidents non imputables au service.

**15.** Le montant des allocations familiales était déterminé sur la base du barème des traitements applicable à Genève, et cela quel que soit le lieu de travail du conjoint, alors que le règlement en dispose autrement. Nous avons recommandé que la pratique relative à la détermination du plafond de revenu professionnel brut à prendre en compte aux fins de l'allocation pour conjoint à charge soit réexaminée afin d'assurer sa conformité au Statut et Règlement du personnel.

**16.** S'agissant de l'allocation-logement, nous avons constaté que les dispositions des ordres de service avaient besoin d'être observées dans les délais prescrits.

**17.** Nous avons constaté que les dispositions des règles applicables en matière de primes pour connaissances linguistiques n'étaient pas observées. L'OMPI pourrait soumettre les fonctionnaires bénéficiaires d'une prime pour connaissances linguistiques à un nouvel examen destiné à montrer qu'ils ont conservé leur connaissance de la langue concernée et réévaluer l'opportunité de maintenir cette prime lorsqu'un fonctionnaire est muté ou nommé à un nouveau poste pour lequel il doit avoir une connaissance approfondie d'une langue selon les termes de son engagement.

**18.** S'agissant des heures supplémentaires, nous avons constaté que les dispositions de l'ordre de service n'étaient pas respectées. Nous recommandons que les contrôles internes soient renforcés, de manière à assurer le respect intégral des dispositions de l'ordre de service relatif aux heures supplémentaires.

**19.** Nous avons observé un non-respect de l'esprit et de la lettre des règles s'appliquant au versement de l'indemnité spéciale de fonctions. L'OMPI doit se conformer aux dispositions des articles 3.11 et 3.22, tout en autorisant la prolongation du versement de l'indemnité spéciale de fonctions au-delà de 12 mois dans des circonstances exceptionnelles.

## **Introduction**

### **Étendue de la vérification et méthode de vérification**

1. L'audit de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a été confié au contrôleur-vérificateur général des comptes de l'Inde pour les exercices financiers 2012 à 2017 sur approbation de l'Assemblée générale de l'OMPI à sa quarantième session (20<sup>e</sup> session ordinaire), tenue à Genève du 26 septembre au 5 octobre 2011. L'étendue de la vérification est conforme à l'article 8.10 du Règlement financier ainsi qu'aux principes énoncés dans l'annexe dudit règlement.
2. La vérification des comptes de l'exercice 2014 s'est faite conformément au plan d'audit, établi sur la base de l'analyse des risques à l'OMPI effectuée par nos soins. Notre travail a consisté en un audit des états financiers de l'OMPI, un audit du système intégré de planification des ressources et un audit du Département de la gestion des ressources humaines. Il s'est appuyé, lorsque cela s'est avéré nécessaire, sur les travaux de l'audit interne.
3. Les résultats essentiels de la vérification ont été examinés avec la direction, puis communiqués à cette dernière via des notes de gestion. Les plus importants d'entre eux, adéquatement regroupés, sont présentés dans le présent rapport.

### **Normes d'audit**

4. L'audit a été effectué conformément aux dispositions suivantes : les Normes internationales d'audit établies par la Fédération internationale des comptables et adoptées par le Groupe des vérificateurs externes des comptes de l'ONU, de ses institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique; les Normes d'audit de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques; et l'article 8.10 du Règlement financier de l'OMPI ainsi que le mandat régissant l'audit de l'OMPI tel que défini dans les annexes dudit règlement.

### **Gestion financière**

5. Notre audit a compris un examen des états financiers pour vérifier l'absence d'erreurs significatives et le respect des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). L'OMPI a adopté ces normes en 2010 et les normes IPSAS 28, 29 et 30 applicables aux instruments financiers en 2013.

### **Opinion d'audit sur les états financiers pour 2014**

6. Conformément au mandat du vérificateur externe des comptes, il m'incombe d'exprimer une opinion sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2014. Je n'ai pas constaté lors de ma vérification des comptes de l'exercice 2014 de lacunes ou

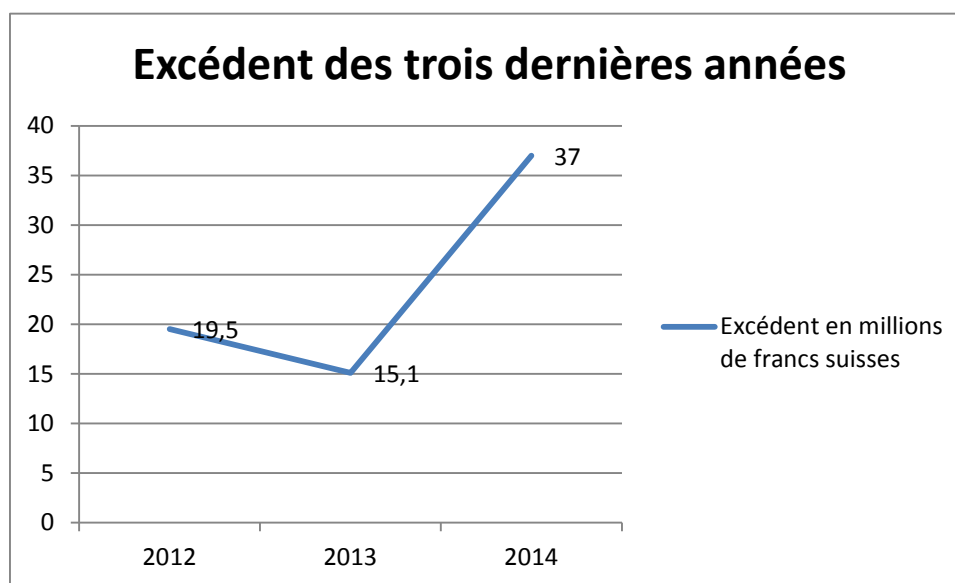
d'erreurs qui selon moi importent s'agissant de l'exactitude, de l'exhaustivité et de la validité de ces comptes dans leur ensemble. J'ai par conséquent émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2014.

### Principaux indicateurs financiers

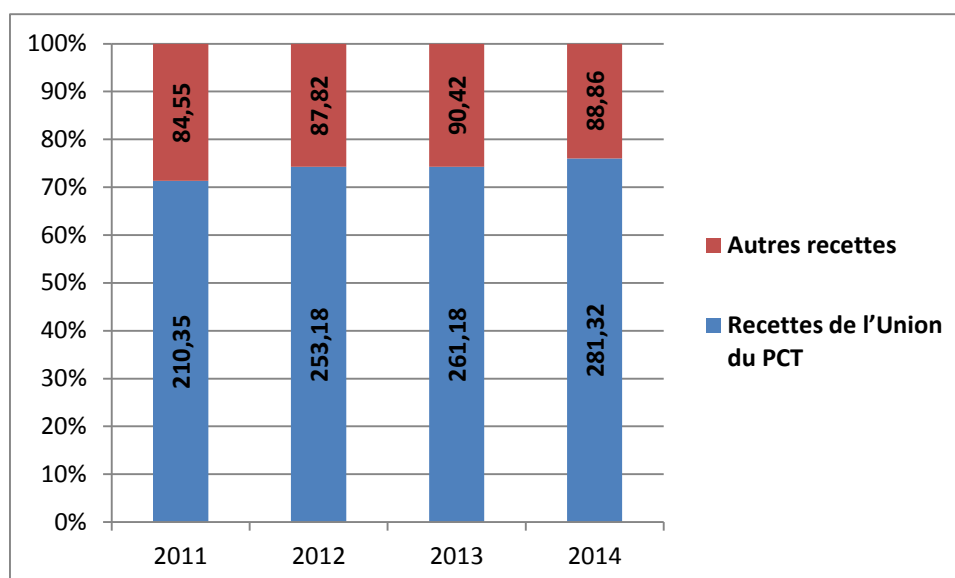
7. Les principaux indicateurs financiers auxquels les États membres doivent prêter attention sont décrits ci-dessous :

#### Excédent/déficit d'exploitation

8. L'excédent ou le déficit est la différence entre les recettes et les dépenses de l'OMPI durant l'exercice. L'OMPI a dégagé pour l'année 2014 un excédent de 37 millions de francs suisses, ce qui représente une augmentation de 145% par rapport à l'excédent enregistré pour 2013 et de 89,7% par rapport à celui de 2012.



9. Selon nos constatations, l'amélioration de la performance financière de 2014 par rapport à celles de 2013 et 2012 est due essentiellement à une augmentation des activités de l'Union du Traité de coopération en matière de brevets, qui ont compté pour 76% dans le total des recettes de l'OMPI en 2014.



### Analyse sectorielle

10. Le tableau suivant répartit les recettes, dépenses et excédents ou déficits par segment<sup>1</sup> :

(en milliers de francs suisses)

Année 2014						
Segment	Unions financées par des contributions	Union du PCT	Union de Madrid	Union de La Haye	Union de Lisbonne	Comptes spéciaux
Recettes	18 817	281 318	57 285	3 927	764	8 069
Dépenses	17 560	242 133	57 330	7 322	792	8 069
Excédent/déficit	1 257	39 185	- 45	- 3 395	-28	0
Année 2013						
Recettes	19 277	261 181	58 456	4 531	1 308	6 858
Dépenses	19 068	242 349	59 749	7 603	852	6 858
Excédent/déficit	209	18 832	- 1 293	- 3 072	456	0
Année 2012						
Recettes	18 631	253 183	54 329	3 442	390	7 021
Dépenses	18 414	232 104	56 159	6 854	734	7 021
Excédent/déficit	217	21 079	- 1 830	- 3 412	- 344	0
Année 2011						
Recettes	18 080	210 345	53 731	3 260	215	7 506
Dépenses	18 954	234 316	57 838	5 981	752	7 506
Excédent/déficit	- 874	- 23 971	- 4 107	- 2 721	- 537	0

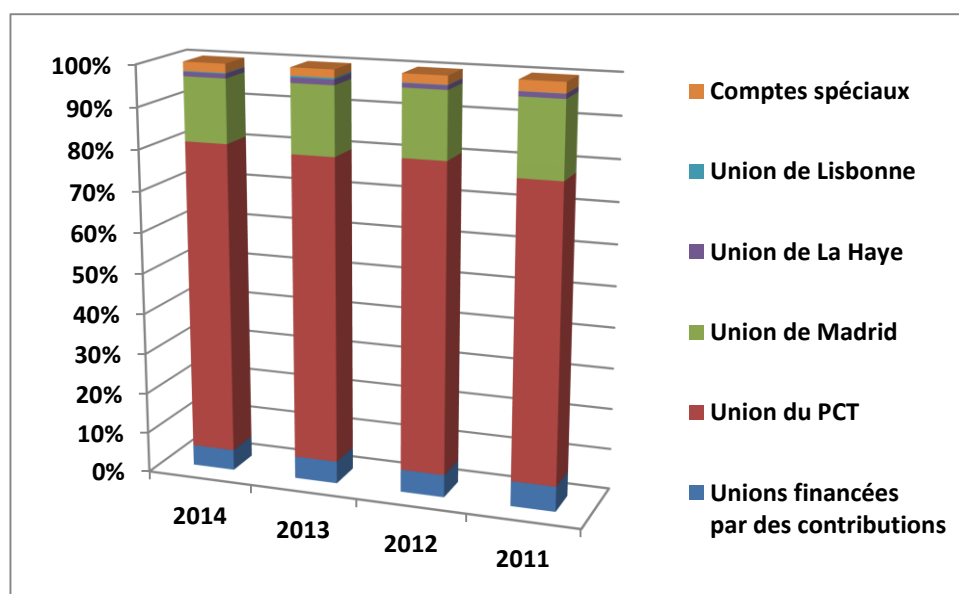
11. Le poids des recettes totales de l'Union du PCT dans l'excédent pour 2014 a été de 106% (il était de 124,5% en 2013). L'excédent ou le déficit enregistré sur les opérations du PCT est donc le principal déterminant du caractère excédentaire ou déficitaire des résultats de l'OMPI.

<sup>1</sup> L'information sectorielle est présentée dans un format qui représente les diverses unions en tant que segments composant l'OMPI.

12. En 2014, les dépenses ont diminué de 1%, tandis que les recettes augmentaient de 5,28% par rapport à 2013, ce qui s'est traduit par un excédent de 37 millions de francs suisses, en hausse de 145% par rapport à celui de 2013.

### Recettes

13. Pour l'exercice 2014, le total des recettes de l'OMPI s'est établi à 370,2 millions de francs suisses, soit une augmentation de 18,6 millions de francs suisses par rapport au total des recettes pour 2013 (351,6 millions de francs suisses).



14. Comme indiqué ci-dessus, l'Union du PCT a été la principale source de recettes en 2014, représentant 76% du total. Les recettes de l'Union du PCT ont augmenté de 7,7% en 2014 par rapport aux activités selon le PCT ont continué de croître et le nombre des demandes déposées en 2014 a totalisé d'après les estimations 214 900 contre 205 270 en 2013 et 195 334 en 2012.

15. Les recettes de l'Union de Madrid ont été la deuxième source de recettes en importance pour l'Organisation, avec 15,5% du total. Les recettes de l'Union de Madrid Revenu ont connu une baisse de 2% par rapport à 2013. Elles avaient augmenté de 7,6% en 2013 par rapport à 2012. Les recettes de l'Union de La Haye ont baissé de 604 000 francs suisses en 2014 par rapport à l'année précédente.

16. Les recettes des contributions statutaires de 17,9 millions de francs suisses ont représenté 4,8% du total tandis que celles des contributions volontaires reçues au titre des comptes spéciaux à hauteur de 8,9 millions de francs suisses en ont représenté 2,4%.

## Dépenses

17. En 2014, les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 333,2 millions de francs suisses, ce qui représente une diminution de 1% par rapport aux 336,5 millions de francs suisses de dépenses enregistrés en 2013.

18. Tout à fait logiquement, compte tenu des activités de l'Organisation, le poste le plus important de ses dépenses pour 2014 a été celui des frais de personnel, qui se sont élevées à 216,4 millions de francs suisses, soit 64,9% des dépenses totales. Les dépenses de personnel ont augmenté de 1,1% par rapport à 2013.

19. Les services contractuels sont restés la deuxième dépense en importance de l'OMPI en 2014, avec 63,6 millions de francs suisses représentant 19,1% du total des dépenses. Les dépenses de services contractuels ont diminué de 2,2% par rapport à 2013.

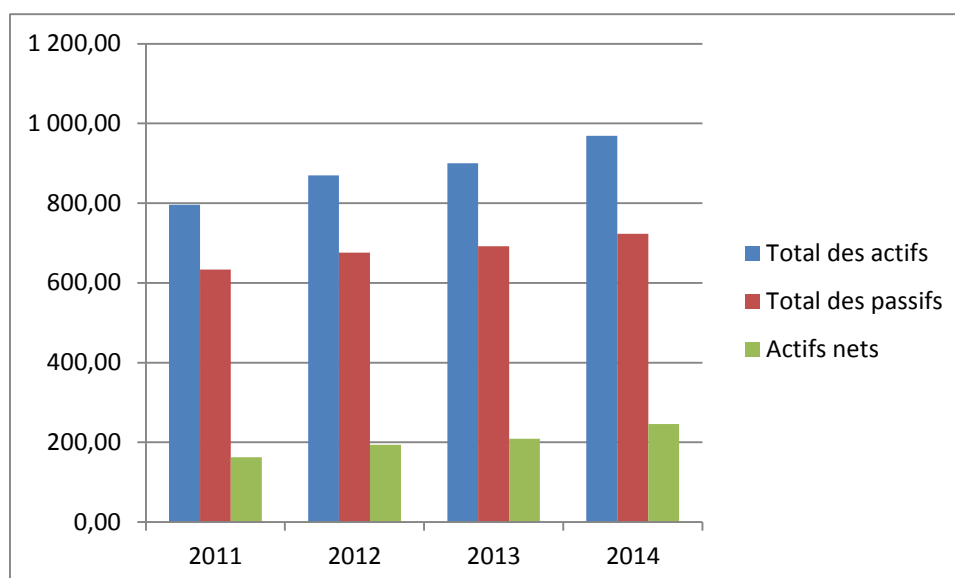
20. Les dépenses de fonctionnement se sont élevées pour 2014 à 20,9 millions de francs suisses, ce qui représente 6,3% des dépenses totales de l'OMPI pour cette année. Ces dépenses de fonctionnement sont inférieures de 1,3% à celles de 2013.

21. Les dépenses au titre des frais de voyage et bourses ont été de 15,4 millions de francs suisses pour l'exercice 2014, soit 4,6% des dépenses totales. Ce chiffre représente une baisse de 20% par rapport à 2013.

22. Les dépenses de fournitures et matériel se sont élevées à 1,8 million de francs suisses pour l'exercice 2014. Elles étaient inférieures de 44,8% à celles de l'exercice 2013.

## Position financière

23. Au 31 décembre 2014, l'Organisation avait des actifs nets de 245,8 millions de francs suisses, le total des actifs s'élevant à 969,4 millions de francs suisses et le total des passifs à 723,6 millions de francs suisses. Le montant des actifs nets est passé de 208,8 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2013 à 245,8 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2014 du fait de l'excédent de 37 millions de francs suisses enregistré pour 2014.



### Performance budgétaire

**24.** Les budgets de l'OMPI sont biennaux. Les assemblées des États membres de l'OMPI ont approuvé, le 12 décembre 2013, un budget de 674 millions de francs suisses pour l'exercice biennal 2014 – 2015. Le budget annuel établi par l'OMPI conformément aux exigences des normes IPSAS prévoyait des recettes totales de 351,3 millions de francs suisses pour 2014. Les recettes totales réelles enregistrées au cours de cette année ont été de 378,7 millions de francs suisses, soit 27,4 millions de francs suisses de plus que l'estimation budgétaire. Les dépenses totales se sont élevées pour cette même année à 308,8 millions de francs suisses, soit 28,2 millions de francs suisses de moins que l'estimation budgétaire.

### Améliorations apportées dans les états financiers de l'exercice 2014 à la suite de l'audit externe

**25.** Nous nous félicitons de ce que la direction ait apporté des modifications et améliorations dans les états financiers de l'exercice 2014 sur la base des observations de l'audit externe. Les améliorations suivantes figurent parmi les plus importantes :

- i. les charges financières survenues au cours de l'exercice 2014, lesquelles s'élèvent à 3,26 millions de francs suisses, ont été présentées séparément dans un poste de l'état de la performance financière, conformément au paragraphe 102 de la norme IPSAS 1;
- ii. l'effet des variations des cours de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, lequel se solde par un profit de 2,14 millions de francs suisses, a été présenté dans le tableau des flux de trésorerie, conformément au paragraphe 39 de la norme IPSAS 2;
- iii. 219 éléments de stocks manquants ayant un coût d'acquisition de 759 439 francs suisses et une valeur nette comptable de 5656 francs suisses ont été retirés des livres;



- iv. les impôts des États-Unis d'Amérique remboursables figurant dans les comptes de débiteurs (opérations de change) ont été réévalués de manière à présenter leur juste valeur conformément à IPSAS 30, et une partie de ces derniers (3,39 millions de francs suisses) a été classée en actif non courant.

## Résultats de l'audit

### Questions financières

#### Comptes de débiteurs, avances et paiements anticipés

26. Le solde du compte d'impôts des États-Unis d'Amérique remboursables correspond aux impôts sur le revenu des employés de l'OMPI travaillant aux États-Unis d'Amérique qui sont payés par l'OMPI pour le compte de ces employés et remboursés par la suite par les États-Unis d'Amérique en vertu d'un accord signé entre l'OMPI et les États-Unis d'Amérique.

27. Entre 2002 et 2014, l'OMPI a réclamé aux États-Unis d'Amérique, au titre des remboursements d'impôts payés au nom de ses employés, un total de 7 166 818 dollars É.-U. sur lequel 3 170 887 dollars É.-U. (44,2%) lui ont été versés. L'Organisation n'a pas été en mesure d'effectuer le rapprochement de ces remboursements avec les sommes réclamées, les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique ne fournissant pas de détails, ni par contribuable ni par exercice, sur la répartition des remboursements. L'examen de la correspondance échangée avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique a révélé que ces dernières avaient contesté certaines des demandes de remboursement de l'OMPI.

28. L'OMPI a indiqué n'avoir aucune raison de douter du remboursement des sommes encore dues.

29. Nous estimons qu'il serait approprié d'accélérer le processus de rapprochement avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique.

#### Recommandation n° 1

#### **L'OMPI pourrait accélérer le processus de rapprochement des montants encore dus avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique.**

30. L'OMPI a accepté la recommandation, en indiquant que le processus de rapprochement pouvait seulement être mené à bien si les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique étaient en mesure de fournir suffisamment de détails sur les sommes déjà remboursées à l'Organisation.

## **Non-divulgence des actifs patrimoniaux**

31. Les principes directeurs de l'Organisation des Nations Unies concernant les normes IPSAS prévoient que l'ONU ne comptabilise pas les actifs patrimoniaux, mais doit en donner une description détaillée dans les notes aux états financiers.

32. Nous avons constaté que l'OMPI ne faisait pas figurer dans ses états financiers de détails concernant ces actifs patrimoniaux, y compris les œuvres d'art. Nous avons également noté l'absence, selon les vérifications physiques effectuées en 2014, de 13 biens classés dans la catégorie "œuvres d'art" (dont quatre se trouvaient probablement dans les locaux, mais dans des armoires verrouillées, ce qui ne permettait pas d'y avoir accès).

33. L'OMPI a indiqué que les normes IPSAS n'imposaient pas la divulgation des actifs patrimoniaux n'ayant pas été comptabilisés dans les états financiers. En outre, l'orientation actuellement fournie par l'équipe d'experts de l'ONU est de ne pas comptabiliser ces actifs dans les états financiers.

## **Recommandation n° 2**

**L'OMPI pourrait fournir dans les notes relatives aux états financiers les détails concernant ses actifs patrimoniaux, y compris les œuvres d'art, et prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'empêcher à l'avenir la perte de ce type d'actifs.**

34. L'OMPI a accepté la recommandation et proposé que la question des actifs patrimoniaux soit examinée à la prochaine réunion de l'équipe d'experts de l'ONU, en octobre 2015. La possibilité de procéder à une divulgation plus détaillée dans les états financiers de 2015 serait ensuite envisagée. L'OMPI a ajouté qu'après la publication du nouvel ordre de service sur la gestion des actifs, la responsabilité de la collection d'œuvres d'art relèverait de la Division de l'infrastructure des locaux et que diverses mesures seraient mises en place, dont notamment le renforcement des systèmes de sécurité.

## **Rapprochement entre l'état de comparaison budgétaire et l'état de la performance financière**

35. L'état V, qui fait partie des états financiers de l'OMPI pour l'exercice 2014, présente une comparaison des montants budgétaires et des montants réels. Il fait apparaître des écarts non négligeables entre ces montants pour de nombreux postes de recettes et de dépenses.

36. Le paragraphe 14.c) de la norme IPSAS 24 prévoit que la comparaison des montants inscrits au budget et des montants réels doit présenter séparément pour chaque niveau de tutelle législative, sous la forme d'informations fournies dans les notes, une explication des

différences significatives entre le budget dont l'entité est tenue publiquement responsable et les montants réels, à moins qu'une telle explication ne figure dans d'autres documents publiés en parallèle avec les états financiers et qu'un envoi à ces documents ne figure dans les notes.

**37.** Comme l'indique la note n° 22, le rapport sur l'exécution du programme en 2014 contient des explications sur les variations entre le budget initial et le budget final après virements, et les différences significatives entre les montants inscrits au budget et les montants réels. Nous avons noté que le rapport sur l'exécution du programme en 2014 n'avait été établi qu'au moment de l'audit.

**38.** L'OMPI a indiqué que les états financiers vérifiés étaient généralement présentés au Comité du programme et budget en même temps que le rapport sur l'exécution du programme, et qu'il n'était pas nécessaire de répéter ces informations dans les deux documents. L'OMPI a ajouté qu'en 2015, le rapport sur l'exécution du programme devait être présenté à la session de juillet du Comité du programme et budget, c'est-à-dire avant les états financiers.

### **Recommandation n° 3**

**L'OMPI pourrait envisager d'établir le rapport sur l'exécution du programme avant la fin de l'audit financier ou de présenter une explication des écarts entre les montants inscrits au budget et les montants réels dans les états financiers, conformément à la norme IPSAS 24.**

**39.** L'OMPI a indiqué qu'un projet d'explication des ressources établies pour le rapport sur l'exécution du programme serait communiqué à l'avenir durant l'audit.

### **Retards dans la réception des taxes**

**40.** Conformément aux paragraphes 272 et 273 des directives à l'usage des offices récepteurs pour l'instruction des demandes internationales dans le cadre du Traité de coopération en matière de brevets en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013 lus en conjonction avec les règles 15.2.c) et d) et 16.1.c) et d) du règlement d'exécution du PCT, les offices récepteurs, c'est-à-dire les offices de propriété intellectuelle, doivent transférer chaque mois au Bureau international et à l'administration chargée de la recherche internationale, respectivement, les sommes reçues au cours du mois précédent en tant que taxe internationale de dépôt et taxe de recherche. Lors du transfert de la taxe internationale de dépôt, les offices récepteurs doivent communiquer au Bureau international, par lettre, par télécopie ou sous forme électronique, le numéro de la demande internationale, le nom du déposant et le montant total de la taxe internationale de dépôt.

**41.** Nous avons constaté que les dispositions précitées n'étaient pas suivies par l'Office d'État de la propriété intellectuelle de la République populaire de Chine (SIPO), des retards

importants, d'une durée de trois à 12 mois, ayant été observés dans la réception des taxes du SIPO en 2014. La situation s'est quelque peu améliorée dernièrement en ce qui concerne la réception des taxes du SIPO, mais les retards sont encore de plus de trois mois en moyenne.

**42.** L'OMPI a indiqué que le Bureau international avait régulièrement des contacts avec le SIPO depuis un certain temps déjà au sujet du respect des délais de transmission des demandes internationales et de la taxe internationale de dépôt.

#### **Recommandation n° 4**

**Le Bureau international pourrait envisager d'accroître ses efforts pour que les taxes des offices de propriété intellectuelle lui parviennent sans retard.**

**43.** L'OMPI a accepté la recommandation, indiquant que le SIPO était en progrès constant à cet égard et que le délai moyen de transmission s'était réduit depuis le début de 2015 pour atteindre trois mois, ce qui constituait une amélioration remarquable par rapport à la même période en 2014. L'OMPI a ajouté que le Bureau international était déterminé à continuer à travailler sur cette question avec le SIPO et que l'on pouvait s'attendre à ce que la situation s'améliore encore dans un proche avenir.

### **Systeme intégré de planification des ressources**

#### **Rappel**

**44.** L'OMPI a opté pour la mise en œuvre progressive de son système intégré de planification des ressources (ERP) en 2003, après avoir obtenu l'approbation des États membres pour la mise en œuvre du projet de système intégré de gestion administrative AIMS, qui répondait aux besoins de l'Organisation en matière d'information financière et budgétaire.

Le projet AIMS a été réalisé dans les délais et dans les limites du budget, et le système est utilisé depuis 2004. En 2008, les États membres ont approuvé le projet FRR-IPSAS, comprenant le Règlement financier et son règlement d'exécution (FRR) et les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), lequel projet englobait la mise en œuvre de modules d'achats et de gestion des actifs. Ce système est entré en service en janvier 2010.

**45.** La quarante-huitième série de réunions des assemblées, tenue en septembre 2010, a approuvé la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources (ERP) visant :

- la modernisation des fonctions essentielles d'administration, de gestion et de service à la clientèle;
- l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des processus d'administration et de gestion;

- le renforcement de la capacité de fournir de meilleures informations aux États membres, aux parties prenantes et à la direction.

**46.** Le système ERP était mis en œuvre au moyen d'un portefeuille de projets interdépendants. La première série de projets visait à fournir à l'OMPI un ensemble exhaustif d'outils pour consolider la gestion des ressources humaines, comprenant la gestion des postes, les prestations et les avantages, les états de paie, le recrutement, les performances des fonctionnaires, ainsi que la formation et le perfectionnement.

**47.** La deuxième série de projets visait à fournir à l'OMPI un ensemble d'outils pour renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, comprenant la planification biennale, la programmation annuelle, le suivi de la mise en œuvre ainsi que l'évaluation des performances et l'établissement de rapports les concernant. Un outil d'analyse des données décisionnelles serait mis en place pour appuyer la gestion des performances. Au fur et à mesure des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces séries de projets, de plus en plus de données seraient disponibles dans le système ERP, et la solution d'analyse de données décisionnelles permettrait progressivement d'améliorer les rapports sur les performances, les résultats et les ressources humaines et financières à l'intention des États membres, de la direction et du personnel.

**48.** La troisième série de projets visait à perfectionner les systèmes existants des finances, des achats et des voyages grâce à des changements de configuration et des mises à jour permettant d'offrir de nouvelles fonctionnalités, d'améliorer certains processus opérationnels et de mettre en place de nouveaux modules.

**49.** La quatrième série de projets visait à jeter les bases d'une gestion améliorée de la relation avec les clients en appuyant les projets axés sur les activités métiers de l'Organisation, notamment par des outils de gestion de listes de distribution et de bases de données de contacts, de gestion des accès et d'analyse du comportement des clients.

**50.** Le système ERP représente un catalyseur essentiel et incontournable de la modernisation des principaux processus opérationnels d'administration et de gestion de l'OMPI. Ses objectifs étaient les suivants :

- assurer l'automatisation et l'intégration horizontale nécessaires pour favoriser des améliorations de productivité et d'efficacité en rendant les processus plus réactifs et plus aptes à servir les opérations;
- moderniser les fonctions essentielles d'administration, de gestion et de service de l'OMPI;
- permettre la fourniture aux États membres et à la direction de meilleures informations en matière de performances et d'utilisation des ressources;

- favoriser le respect du cadre réglementaire en renforçant la structure de responsabilité, d'obligation de rendre des comptes et d'autorité.

### Audit interne et validation et vérification indépendante

51. La mise en œuvre du système ERP a été soumise en 2013-2014 à un audit de la Division de l'audit et de la supervision internes. Cette dernière a procédé à un examen de la migration des données vers le nouveau système de gestion des ressources humaines qui a conduit à la formulation de deux recommandations. L'OMPI a confirmé que la mise en œuvre de ces recommandations s'était achevée en juillet 2014 et qu'elles avaient été classées après évaluation par la Division de l'audit et de la supervision internes.

52. L'OMPI a engagé un prestataire de services externe, la société Gartner Consulting, pour effectuer une vérification et une validation indépendantes du système ERP au cours du deuxième semestre de 2013. Cette vérification, qui s'est effectuée sur une période de six semaines, a abouti à la formulation de 58 recommandations. L'OMPI a confirmé qu'en avril 2014, ces recommandations avaient toutes été mises en œuvre.

### Situation actuelle de la mise en œuvre du système ERP

53. L'OMPI a entrepris la mise en œuvre du système ERP en 2010, avec un portefeuille de quatre séries de projets. Selon la proposition initiale, la mise en œuvre du système ERP devrait être terminée avant la fin de l'année 2015. Le tableau ci-dessous indique la situation actuelle de chacun des projets du portefeuille.

Série	Projet	Cible d'achèvement initiale	Situation
BGP	Document d'orientation	T2 2011	Achevé
RH	Module de base RH/Paie	T2 2012	Opérationnel <sup>2</sup>
RH	Recrutement	T1 2015	En cours de mise en œuvre
RH	Libre-service	T1 2015	En cours de mise en œuvre
RH	Gestion des performances et de la formation	T1 2013 à T1 2014	Planifié
RH	Sécurité sociale du personnel	T3 2015	Planifié
AIMS	Mise à niveau PeopleSoft 9.1	T4 2013	Opérationnel
AIMS	Mise à niveau PeopleSoft 9.2	T4 2013	Engagé
AIMS	Outil de réservation en ligne	T4 2013	Opérationnel (en cours de stabilisation)
GPO	Planification biennale (14/15)	T1 2015	Opérationnel

<sup>2</sup> Le terme "achevé" a été utilisé pour le document d'orientation parce que celui-ci n'a pas d'échéance de livraison dans le système; à l'inverse, le terme "opérationnel" a été utilisé pour décrire l'état d'avancement des projets soumis à une échéance de livraison dans le système.

GPO	Planification du travail annuel	T1 2015	Opérationnel
GPO	Suivi et évaluation	T1 2015	Opérationnel
GPO	Planification biennale (16/17)	T1 2015	En cours de mise en œuvre
GPO	Gestion des risques de l'Organisation	T1 2015	Opérationnel (en cours de stabilisation)
GPO	Analyse de données décisionnelles	T1 2015	En cours de mise en œuvre
GRC	Entrepôt de données relatives aux clients	T4 2015	Idée
GRC	Transition des services de conférence	T4 2015	Idée
GRC	Transition du DSS	T4 2015	Idée
GRC	États financiers des clients	T4 2015	Idée

54. Selon la situation actuelle du portefeuille de projets, sur les 19 projets prévus au titre du système ERP, un était achevé, sept étaient opérationnels dont deux en cours de stabilisation, quatre étaient en cours de mise en œuvre dont deux qui n'avaient pas atteint le stade des indicateurs d'exécution et de l'analyse d'adéquation, trois étaient planifiés ou engagés et quatre n'étaient encore qu'au stade conceptuel.

55. Selon le calendrier révisé soumis aux États membres dans le rapport de 2014 sur l'état d'avancement du système ERP (*annexe I*), ce dernier serait achevé pour le deuxième trimestre de 2016. Compte tenu du retard pris dans l'achèvement de certains projets et de l'interdépendance des projets composant le système ERP, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer globalement les avantages qui découlent de ce dernier pour l'OMPI.

56. Selon l'OMPI, il n'était pas encore possible d'effectuer une évaluation globale des avantages obtenus grâce au système ERP, parce que l'exécution du portefeuille n'était pas achevée.

#### Recommandation n° 5

**L'OMPI pourrait continuer à rechercher des moyens de réduire les délais, tant au niveau des projets qu'à celui du portefeuille, qui retardent la mise en œuvre du système intégré de planification des ressources, de manière à ce que cette dernière soit terminée conformément au calendrier révisé qui sera présenté aux États membres en septembre 2015.**

57. L'OMPI a également été d'avis que la réduction des délais était une nécessité. Consciente du fait que la gestion des projets était confrontée à un triangle de contraintes de coût, qualité et temps, l'Organisation a choisi de faire passer la qualité et le coût avant le temps, notamment en ce qui concerne le projet relatif aux états de paie, pour lequel une exactitude absolue était obligatoire. L'OMPI a fait part de son intention de présenter une nouvelle mise à jour du calendrier dans le rapport de 2015 aux États membres sur l'état d'avancement du

système ERP et de s'efforcer de respecter ce nouveau calendrier pour la mise en œuvre du projet.

### **Documentation**

**58.** Nous avons constaté que l'OMPI n'avait pas de système de gestion de documents pour les projets entrepris au titre du système ERP. Faute de site central de dépôt des documents relatifs à ces projets, un wiki a été utilisé pour les partager avec le personnel de l'OMPI et les vérificateurs. Certains documents n'étaient pas déposés sur le wiki. Lorsque les vérificateurs demandaient des documents ne se trouvant pas sur le wiki, l'OMPI fournissait ces derniers, soit par courrier électronique, soit en les déposant sur le wiki.

**59.** L'OMPI a indiqué qu'en l'absence de système de gestion de documents, le Bureau de gestion du projet ERP et les différentes équipes de projet utilisaient actuellement les outils existants qui étaient à leur disposition, y compris le système de classement et le wiki, pour faire en sorte que les documents soient classés et accessibles aux utilisateurs.

### **Recommandation n° 6**

**L'OMPI pourrait renforcer son système de gestion des documents, de manière à ce que tous les documents relatifs aux projets soient réunis au même endroit.**

**60.** L'OMPI a accepté la recommandation. Elle a indiqué que même si le système et les outils actuels de documentation répondaient aux besoins, l'Organisation gagnerait à disposer d'un système de gestion de ses contenus. L'initiative relative à ce système procédait actuellement au recensement de ses éléments les plus prioritaires, et l'OMPI comptait profiter de cette occasion pour vérifier si le portefeuille ERP pouvait être l'un des premiers à adopter le système de gestion des contenus de l'Organisation dont la mise en place est projetée, et à bénéficier de ses avantages.

### **Établissement du coût des éléments**

**61.** Le tableau suivant présente la répartition des coûts ainsi que le coût estimatif à l'achèvement du projet :



(en francs suisses)

Élément	Coût budgétaire	Coût estimatif à l'achèvement du projet	% du coût budgétaire
Hébergement des applications	1 383 360	674 911	48,79
Acquisition et maintenance des logiciels	3 989 738	3 095 862	77,60
Personnel affecté au projet	5 564 680	8 772 279	157,64
Ressources affectées au remplacement de personnel détaché	2 703 800	1 912 510	70,73
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	10 199 546	103,07
Formation	1 253 780	474 673	37,86
Communications et autres	550 000	208 916	37,98
<b>Total</b>	<b>25 341 467</b>	<b>25 338 698</b>	<b>99,99</b>

62. Bien qu'ayant approuvé le projet ERP, les États membres ont fait part de leur préoccupation concernant le coût total de ce projet. Ils ont demandé que les rapports établis par l'OMPI décrivent désormais les mesures spécifiques prises pour contenir les coûts du projet. Un aspect du coût total sur lequel les États membres ont porté plus particulièrement leur attention était celui des sommes qui seraient consacrées au personnel affecté au projet, aux ressources affectées au remplacement de personnel détaché et au partenaire d'exécution externe.

63. Nous avons observé ce qui suit :

- i. la part des sommes consacrées au personnel affecté au projet, aux ressources affectées au remplacement de personnel détaché et à un partenaire d'exécution externe serait de 82,42% contre une estimation initiale de 71,68%. Ces estimations étaient fondées sur l'hypothèse que tous les projets seraient achevés pour le deuxième trimestre de 2016; selon l'OMPI, s'il n'était pas prévu de dépassement en ce qui concerne l'estimation relative au partenaire d'exécution externe, il était probable que le coût du personnel affecté au projet soit supérieur aux estimations initiales, en raison de l'utilisation accrue de ressources internes pour des activités telles que la formation et la communication, comme cela avait été indiqué précédemment aux États membres dans le rapport de 2014 sur l'état d'avancement du projet ERP. L'Organisation a ajouté que les coûts de personnel (tant interne et externe) étaient en augmentation constante, tandis que le coût des technologies telles que matériels et logiciels, autrefois élevés, étaient maintenant beaucoup plus faibles. Par conséquent, la proportion du coût total consacrée au personnel dans un projet de mise en œuvre était aujourd'hui nettement plus élevée que par le passé;
- ii. des économies étaient à prévoir, dans le projet de système ERP en cours, en ce qui concerne les postes "Formation" (62,14%) et "Communication et autres" (62,02%).

L'OMPI avait justement réalisé aussi des économies sur les postes "Formation" (75,5%) et "Communication et autres" (60,9%) dans un projet antérieur, à savoir la mise en œuvre de modules informatiques pour assurer la conformité avec le projet FRR-IPSAS. Cela signifiait qu'un examen de la méthode utilisée pour calculer le coût de chaque élément était nécessaire;

L'OMPI a dit avoir étudié les montants budgétaires du projet FRR-IPSAS et les montants réels afin de comprendre ces "économies", et tenté de les appliquer aux estimations budgétaires du portefeuille ERP en prenant soin de ne pas poser en principe qu'elles se répliqueraient nécessairement. Les hypothèses initiales relatives à la planification de la formation avaient supposé une certaine combinaison d'événements de formation sur site et hors site, et l'OMPI s'efforçait de faire dispenser la majorité de ces formations par des ressources internes. Les coûts de ces formations internes n'avaient pas été pris en compte dans le budget de formation, car les frais relatifs au personnel chargé de les dispenser avaient été inscrits au poste "Personnel affecté au projet", conformément aux pratiques comptables habituelles de l'OMPI. L'Organisation a ajouté que la méthode de calcul des coûts s'était avérée fiable et avait été utilisée pour déterminer les sommes nécessaires à l'exécution des projets, et non la manière dont s'effectuerait la prestation proprement dite des services. L'OMPI avait procédé à la fin de chaque projet à un inventaire des enseignements tirés.

**64.** Nous nous félicitons des efforts de l'OMPI pour contrôler les coûts de formation. Toutefois, compte tenu des dépassements de coûts prévus en ce qui concerne le personnel affecté au projet et le partenaire d'exécution externe et des économies à prévoir en ce qui concerne les postes "Formation" et "Communication et autres", nous estimons que la méthode de calcul des coûts a besoin d'être revue.

#### **Recommandation n° 7**

**L'OMPI pourrait prendre des mesures pour renforcer encore sa méthode de calcul des coûts, de manière à éviter que le coût budgétaire et le coût réel des différents éléments du portefeuille ne présentent des écarts importants.**

**65.** L'OMPI a indiqué qu'elle présenterait aux États membres, dans le rapport de 2015 sur l'état d'avancement du système ERP, un budget révisé pour le portefeuille, par série de projets et catégorie de dépenses. Tout en reconnaissant que l'analyse des écarts importants était une nécessité, l'OMPI a fait valoir qu'il existerait toujours des différences entre les coûts prévus et les coûts réels, en particulier dans le cas de projets étalés sur plusieurs années comme le projet ERP, que ce dernier ne présentait à l'heure actuelle aucun écart important de ce type et que l'Organisation mettait tout en œuvre pour les éviter le plus possible.

## **Structure de gouvernance complète**

**66.** Dans le rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du système ERP (WO/PBC/18/12), l'OMPI a indiqué que l'approche relative à cette mise en œuvre engloberait l'examen attentif des principaux risques et leur limitation grâce à une administration rigoureuse du portefeuille et à l'adoption de pratiques recommandées. La méthode PRINCE2, utilisée par l'OMPI pour la gestion de ce projet, met également l'accent sur l'établissement et le maintien d'un outil commun de planification et de contrôle.

**67.** Nous avons observé ce qui suit :

- l'OMPI a entrepris une stratégie de mise en œuvre commune en janvier 2014;
- la première réunion du comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS a eu lieu en mars 2014 et celle du comité directeur système AIMS, en juin 2014;
- une stratégie officielle de gestion du changement a été mise en œuvre à partir d'octobre 2014 aux fins de la gestion des changements du projet.

**68.** Nous avons constaté en outre en consultant les documents relatifs au lancement des projets que les méthodes de planification, d'assurance de la qualité et de gestion de projet n'étaient pas les mêmes pour tous les projets, y compris, dans le détail, en matière de stratégie de gestion de la qualité, de stratégie de gestion des risques, de planification d'étapes et de seuils de tolérance. Par exemple, les attentes en matière de qualité étaient définies en détail avec les critères correspondants dans les indicateurs d'exécution du projet relatif aux états de paie, mais étaient ignorées dans les indicateurs d'exécution du projet relatif à la gestion des performances de l'Organisation. De la même manière, le mécanisme d'assurance de la qualité défini en détail dans les indicateurs d'exécution du projet relatif aux états de paie n'était pas pris en compte dans les indicateurs d'exécution du projet relatif à la gestion des performances de l'Organisation ou du projet relatif à l'outil de réservation en ligne.

**69.** L'OMPI a indiqué que la méthode PRINCE2 était celle qu'elle utilisait pour la gestion de tous ses projets et que le portefeuille avait toujours suivie. Elle avait apporté des améliorations à la méthode PRINCE2 dans le cadre de l'examen effectué en 2013, afin de mieux l'adapter au portefeuille ERP. PRINCE2 était devenue depuis le début de 2014 la méthode commune en matière de mise en œuvre et de suivi. Nous nous félicitons de ce que la vérification et les recommandations de la société Gartner aient conduit à un renforcement de la structure de gouvernance et à une plus grande communauté d'approche.

## **Module d'audit**

70. L'un des avantages escomptés dans le cas d'entreprise (version 1.2 de 2014) du portefeuille AIMS était la réalisation de la conformité aux exigences en matière de contrôle interne, de sécurité des données, de confidentialité et d'enregistrement des opérations.

71. Nous avons constaté qu'aucun module d'audit n'était envisagé dans le système ERP. La Division de l'audit et de la supervision internes tire ses données de la base de données (tableaux) et utilise l'outil ACL pour ses audits. L'outil de gestion des données décisionnelles que l'OMPI met actuellement en place en tant que système d'information pourrait être utile pour la division ainsi que pour tout autre vérificateur externe, pour autant que les besoins en matière d'audit soient pris en considération dans le développement d'un outil d'établissement de rapports sur les données décisionnelles.

72. L'OMPI a indiqué que la question des besoins en matière d'audit faisait l'objet d'un dialogue permanent entre la Division de l'audit et de la supervision internes et l'équipe ERP de l'OMPI. Ces échanges entre la Division de l'audit et de la supervision internes et le projet d'analyse de données décisionnelles permettraient à l'OMPI de réunir les besoins de la division en matière d'audit, lesquels pourraient ensuite idéalement être colligés et mis à la disposition de la division et d'autres parties prenantes.

## **Recommandation n° 8**

**L'OMPI pourrait poursuivre ses échanges avec diverses parties prenantes et établir un plan d'action limité dans le temps pour la production de rapports d'anomalies personnalisés.**

73. L'OMPI a accepté la recommandation. Une réunion est tenue chaque mois avec les parties prenantes dans le cadre des activités permanentes d'analyse de données décisionnelles pour recenser, relever et classer par ordre de priorité les besoins en matière d'établissement de rapports.

## **Gestion de contrats**

74. En vertu du contrat conclu entre l'OMPI et la société Cedar Consulting (UK) Limited (partenaire d'exécution externe), le système de gestion du module de base relatif aux ressources humaines et aux états de paie devait être mis en œuvre dans un délai de 15 mois comptés à partir du 1<sup>er</sup> août 2012, et cela, pour un montant de 1 997 925 francs suisses. La signature de l'approbation finale a toutefois occasionné un retard de 11 mois, et l'approbation de différentes étapes a également donné lieu à des retards de deux à huit mois, comme le montre le tableau suivant :

Stade/Étape	Délai prévu	Date d'approbation réelle	Retard (en mois)
Mise en marche et mobilisation	juillet à août 2012	5 novembre 2012	2
Définition et conception (1 <sup>re</sup> partie)	août à octobre 2012	19 décembre 2012	2
Définition et conception (2 <sup>e</sup> partie)	octobre à décembre 2012	5 avril 2013	4
Compilation et test unitaire (1 <sup>re</sup> partie)	décembre 2012 à janvier 2013	29 avril 2013	3
Compilation et test unitaire (2 <sup>e</sup> partie)	janvier à avril 2013	5 juillet 2013	3
Essai du système	avril à juin 2013	2 février 2014	7
Réception et mise en service	juin à août 2013	17 avril 2014	8
Garantie	août à octobre 2013	9 octobre 2014	11

75. L'OMPI a versé pour les travaux ci-dessus au fournisseur la somme de 2 505 517,50 francs suisses, ce qui représentait 507 592,50 francs suisses (25,41%) de plus que le montant prévu au contrat. Les suppléments se répartissaient comme suit :

Objet	Supplément (en francs suisses)
Prototype HCR	98 922,50
Formation paie	13 600,00
Demande de modification – étape 1	20 396,00
Demande de modification – étape 2 et demande de modification – étape 3	47 734,00
Matériel de formation	52 500,00
Interface fournisseur	3 750,00
Sécurité	16 100,00
Demande de modification – étape 4	22 035,00
Assistance après mise en service	60 000,00
Après les demandes de modification	157 155,00
Directeur de transition	15 400,00
<b>Total des suppléments</b>	<b>507 592,50</b>

76. Nous avons observé ce qui suit :

- i. les motifs de retard n'étant définis dans aucun des documents d'approbation, il n'est pas possible de dire exactement si les retards étaient attribuables au partenaire d'exécution ou à l'OMPI;

- ii. l'OMPI a établi un cahier des charges distinct pour les travaux ci-dessus, à l'exception de l'assistance après mise en service et du prototype HCR, et a réglé le fournisseur en conséquence. L'OMPI a indiqué que le prototype HCR avait été réalisé en dehors du contrat du projet relatif aux ressources humaines et aux états de paie, et ne devait donc pas faire partie des suppléments à ce contrat;
- iii. sur les sept livrables/services définis dans le contrat, deux n'ont pas reçu la signature d'approbation, à savoir "Contribution à l'élaboration de matériel de formation" et "Assistance aux essais d'intégration", dans l'étape 5 "Compilation et test unitaire (2<sup>e</sup> partie)". S'agissant de la "contribution à l'élaboration de matériel de formation", l'OMPI a expliqué avoir été dans l'impossibilité de fournir le matériel de formation en raison de limitations de ressources internes, de sorte que le fournisseur ne pouvait pas faire son travail de développement. Une tâche distincte d'élaboration de matériel de formation d'une valeur de 66 100 francs suisses a donc été créée. L'OMPI a confirmé que cette tâche avait été réalisée à un coût réel de 52 500 francs suisses. En ce qui concerne le livrable "Assistance aux essais d'intégration", il n'aurait pas dû faire partie de l'étape 5, puisque cette dernière se rapportait à la compilation et au test unitaire, et non aux essais d'intégration. Elle a été ajoutée par la suite aux livrables de l'étape 6;
- iv. sur les cinq livrables/services qui ont reçu la signature d'approbation au titre de l'étape 5, un était achevé, et les autres ont été approuvés d'avance, en prévision de l'achèvement du travail par le fournisseur;
- v. l'OMPI a créé dans l'étape 7 une tâche distincte intitulée "Compilation sécurité, test unitaire et assistance" à l'égard de laquelle elle a versé un montant de 16 100 francs suisses au fournisseur;

l'OMPI a répondu qu'aux termes du contrat à prix fixe, la conception fonctionnelle et technique de la sécurité (étape 3) devait être assurée par le fournisseur, ce qui avait été fait. L'OMPI était ensuite responsable de la compilation, du test unitaire et de l'assistance en ce qui concerne la sécurité. N'étant pas en mesure de s'acquitter de cette obligation, l'OMPI l'avait confiée au fournisseur, en vertu d'un cahier des charges distinct, dans le cadre de l'étape 7;

- vi. l'OMPI a versé un montant de 157 155 francs suisses au fournisseur en raison du changement d'étendue des étapes 6 et 7. Selon les termes du contrat, les responsabilités du fournisseur comprenaient l'analyse d'adéquation, la confirmation des études à réaliser, l'appréciation des besoins opérationnels, la définition de la conversion des données et la définition de l'interface du module RH avec le système. Nous avons remarqué que l'émission de la facture relative à la première demande de modification datait du jour même de la signature de l'approbation de la conception technique (étape 3). Cela indique

que tous les besoins opérationnels n'avaient pas été reconnus au cours de l'analyse d'adéquation, de sorte qu'ils ont fait l'objet par la suite de demandes de modification pour lesquelles l'OMPI a déboursé un total de 90 165 francs suisses;

l'OMPI a répondu que le recensement des besoins et l'analyse d'adéquation avaient fait ressortir un certain nombre de besoins qui n'étaient pas couverts dans le prix fixe original. Ces besoins supplémentaires ont été examinés et ajoutés dans l'étape de conception technique. L'émission de la facture relative à la demande de modification a été lancée une fois la conception technique confirmée par l'OMPI. Par conséquent, la date de la facture relative à la demande de modification est la même que celle de l'approbation de l'étape de conception technique parce que les deux sont intervenues simultanément, et non parce que les besoins n'avaient pas tous été reconnus;

- vii. dans le mécanisme de suivi, les rapports hebdomadaires sur l'état d'avancement des projets ne contenaient pas suffisamment de détails pour suivre les progrès réalisés concernant les questions en suspens, les livrables/services, les obligations contractuelles et l'exécution du contrat.

77. L'OMPI a répondu que si des approbations avaient été données alors que des questions restaient en suspens, c'était parce qu'il arrivait très rarement, dans les projets importants, que l'on puisse tout régler avant de passer au stade suivant. L'évolution de telles questions était suivie avec attention, afin de s'assurer qu'elles soient réglées au cours des étapes ultérieures. L'OMPI a fait part de son intention d'étudier les moyens d'améliorer le mécanisme de suivi des livrables, tout en reconnaissant qu'une documentation en bonne et due forme concernant les modifications contractuelles constituerait un progrès. Elle a ajouté que dans le cas particulier du module de base relatif aux ressources humaines et aux états de paie de l'étape 5, le problème était dû à une erreur dans le contrat initial, à savoir que les essais d'intégration auraient dû être reliés à l'étape 6, et non à l'étape 5. En cours d'exécution, il était possible de le constater et de s'assurer que le suivi, la livraison et le paiement soient bien attribués à la bonne étape, mais le contrat aurait dû être modifié en conséquence. L'OMPI a soutenu que la gestion des livrables était assurée par les gestionnaires de projet pour que le suivi et la fourniture des livrables s'effectuent conformément aux plans ou aux obligations contractuelles, et que les fournisseurs ne soient réglés qu'après s'être acquittés de leurs obligations contractuelles.

## **Recommandation n° 9**

**L'OMPI pourrait renforcer son mécanisme de gestion et de suivi de contrats, de manière à assurer la bonne réalisation, dans les délais voulus, des livrables/services définis pour chaque étape, et documenter plus en détail les modifications contractuelles.**

**78.** L'OMPI a accepté la recommandation, en indiquant qu'elle veillerait à l'avenir à ce que toute modification des livrables/étapes figurant au contrat et se rapportant à des étapes déterminées soit documentée et consignée dans un contrat révisé avec le fournisseur.

### **Méthode de gestion de projet PRINCE2**

**79.** L'OMPI a utilisé pour la mise en œuvre du système ERP la méthode de gestion de projet PRINCE2, laquelle définit la planification des étapes comme une composante essentielle du projet. C'est sur cette méthode que sera fondé le contrôle au quotidien du gestionnaire de projet. Le comité chargé du projet (dans le cas de l'OMPI, le comité chargé du portefeuille ERP) est responsable de l'examen et de l'approbation des plans d'étape. Tout plan majeur et toute dérogation majeure à un plan d'étape accepté nécessite l'autorisation du comité chargé du projet. Ce dernier a compétence pour confirmer par sa signature l'achèvement de chaque étape ainsi que pour autoriser le lancement de l'étape suivante.

**80.** Nous avons examiné les documents relatifs au lancement des projets Orientation, RH Phase I, Analyse de données décisionnelles pour la direction, Gestion des risques de l'Organisation, Gestion de la performance de l'Organisation, Outil de réservation en ligne et Mise à niveau PeopleSoft 9.1, et avons remarqué qu'à l'exception des projets Gestion de la performance de l'Organisation et Analyse de données décisionnelles pour la direction, les étapes n'étaient pas définies, ou encore étaient définies en une seule ligne, sans que soient fournis les détails nécessaires pour en assurer le suivi au quotidien.

**81.** L'OMPI a indiqué que la méthode PRINCE2 favorisait l'adaptation et reconnaissait que la taille du projet pouvait rendre superflus les "produits de gestion" tels que les plans d'étape. En outre, étant donné que tous les plans de projet et d'étape sont approuvés par les conseils compétents de la structure de gouvernance, la documentation de ces décisions ne sera pas considérée comme une valeur ajoutée pour la gestion du portefeuille.

**82.** Nous avons observé que si la méthode PRINCE2 favorisait l'adaptation, elle indiquait également qu'un plan d'étape n'était peut-être pas indispensable si la livraison du projet comportait une seule étape. Par ailleurs, nous estimons que le processus d'adaptation pour un projet spécifique devrait être documenté.



## **Recommandation n° 10**

**L'OMPI pourrait envisager de documenter à l'avenir la justification de toute décision de ne pas élaborer de plan d'étape.**

**83.** L'OMPI a accepté la recommandation et indiqué que les documents relatifs au lancement de projets du système ERP rendraient compte à l'avenir de toute adaptation – par exemple l'absence de plan d'étape – apportée au projet.

### **Tolérances et rapports d'exception**

**84.** La méthode de gestion de projet PRINCE2 décrit le rapport d'exception comme un outil essentiel pour mettre en évidence une déviation dans la gestion d'un projet. Un rapport d'exception identifie une déviation anticipée, présente une analyse de l'exception et des options possibles pour la suite du projet, et désigne l'option recommandée.

**85.** Nous avons examiné les documents relatifs au lancement des projets Orientation, RH Phase I, Analyse de données décisionnelles pour la direction, Gestion des risques de l'Organisation, Gestion de la performance de l'Organisation, Outil de réservation en ligne et Mise à niveau PeopleSoft 9.1, et avons remarqué qu'à l'exception de la mise à niveau PeopleSoft 9.1 et de l'outil de réservation en ligne, aucune tolérance n'avait été définie. Qui plus est, aucun rapport d'exception n'avait été soumis au comité chargé du projet ni au comité chargé du portefeuille, sauf dans le cas de l'analyse de données décisionnelles pour la direction.

**86.** L'OMPI a déclaré que chaque projet était évalué au cas par cas par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS afin de décider si des tolérances étaient applicables et, dans l'affirmative, jusqu'à quel niveau – l'absence de tolérances signifiant en fait que le projet ne prévoyait aucune marge de manœuvre, de sorte que toute menace devait donner lieu à un rapport d'exception. Utiliser les mêmes limites de tolérance pour tous les projets, quels que soient leur taille, leur complexité, leur degré de risque, etc., n'est ni approprié ni pragmatique. Si un indicateur d'exécution ne mentionne aucune tolérance, cela signifie clairement qu'aucune tolérance n'a été approuvée pour le projet et que ce dernier doit être livré conformément aux critères de portée, de délai, de coût, de qualité, etc., définis dans l'indicateur d'exécution approuvé. De plus, des tolérances définies, approuvées par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS, s'appliquent à tous les projets engagés depuis la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance, au début de l'année 2014.

**87.** Nous sommes d'avis que, si l'OMPI envisage d'adopter un niveau de tolérance nul pour un projet, l'indicateur d'exécution devrait l'indiquer sans équivoque, de manière à éviter toute ambiguïté à ce sujet.

## **Recommandation n° 11**

**L'OMPI pourrait envisager de définir à l'avenir de manière explicite les tolérances s'appliquant aux projets ainsi qu'aux divers plans d'étape.**

88. L'OMPI a accepté la recommandation et indiqué que toutes les tolérances figureraient dans les documents relatifs au lancement des futurs projets ERP.

### **Analyse de sensibilité des questions relatives à l'exécution du projet**

89. Le Bureau de gestion du projet ERP assure une surveillance permanente de la progression du projet grâce à une réunion hebdomadaire avec les équipes concernées. Un compte rendu de chacune de ces réunions est déposé sur le wiki sous le nom de Rapport hebdomadaire sur l'avancement du projet. Il est divisé en cinq rubriques intitulées : Activités achevées – période précédente, État d'avancement des activités non conforme aux prévisions, Activités prévues/en cours – période suivante, Questions, problèmes ou préoccupations et Mesures requises de la part de la direction.

90. Nous avons procédé à titre d'essai à une vérification des rapports hebdomadaires sur l'état d'avancement du module du système ERP relatif aux ressources humaines – Phase I – et avons constaté que plusieurs questions restaient non résolues pendant des périodes importantes, pouvant atteindre 83 semaines. Qui plus est, les équipes du Bureau de gestion du projet ERP n'effectuaient aucune analyse de sensibilité de ces questions pour comprendre leur importance dans la gouvernance globale du projet et établir des priorités concernant leur atténuation lorsqu'un certain nombre de questions étaient soulevées.

91. L'OMPI a dit vouloir étudier la possibilité d'appliquer à chaque question une simple cote de sensibilité qui aiderait à en déterminer le degré de priorité, à décider s'il convenait ou non de la faire remonter au niveau supérieur ou à la résoudre.

## **Recommandation n° 12**

**L'OMPI pourrait envisager d'effectuer une analyse de sensibilité des questions soulevées au cours des réunions du Bureau de gestion du projet ERP et des comités directeurs, en se fondant sur leur degré d'importance.**

92. OMPI a accepté la recommandation. À l'avenir, les questions soulevées dans le rapport mensuel sur l'état d'avancement du portefeuille seront codées par couleur à partir des résultats d'une analyse de sensibilité, afin d'aider le comité chargé du portefeuille ainsi que les autres utilisateurs du document à leur attribuer des priorités claires. Une fois ce mécanisme bien établi, l'OMPI encouragera les projets individuels à effectuer de la même manière une analyse de sensibilité et à rendre compte des questions les concernant plus particulièrement.

### **Système de gestion électronique des documents**

93. L'OMPI a proposé la mise en place d'un système de gestion électronique de documents pour le système ERP en 2011. L'importance d'un tel système avait été expliquée de la manière suivante dans les hypothèses de calcul des coûts : "un système stratégique de gestion électronique des documents sera approuvé et les parties prenant en charge le système ERP seront mises en œuvre au cours de 2011 au titre d'un projet inclus dans le portefeuille de projets. Cela permettra de trouver une solution à la question des documents sur papier relatifs au système ERP, notamment en ce qui concerne leur traitement, leur ordonnancement et leur stockage en dehors du système ERP au moyen du dispositif spécialisé de gestion des documents de l'Organisation". Le système de gestion électronique de documents figurait au budget en tant que dépense au titre du perfectionnement du système AIMS. Le rapport d'avancement de 2014 (WO/PBC/22/15) a indiqué par la suite que sa mise en œuvre serait effectuée au titre d'un plan-cadre d'équipement mené par le Département des technologies de l'information et de la communication.

94. Les modifications apportées aux différentes étapes ont été mentionnées dans les différents rapports d'avancement présentés au fil des ans aux assemblées des États membres par le Comité du programme et budget, mais leurs incidences et les nouvelles dimensions qui s'y rattachent n'ont pas été présentées dans le rapport de synthèse aux assemblées des États membres. Il n'était pas fait état, par exemple, des incidences d'un retard dans la mise en œuvre du système de gestion électronique des documents du portefeuille ERP.

95. L'OMPI a déclaré que le portefeuille ERP était considéré comme l'un de ses projets les plus mentionnés et les plus transparents de l'OMPI. En règle générale, les systèmes de gestion électronique de documents ne sont pas mis en œuvre en même temps que les systèmes de planification de ressources d'entreprise. La plupart des organisations les mettent en œuvre l'un après l'autre, et les intègrent par la suite ou pas du tout, car ils peuvent très souvent coexister sans qu'il soit nécessaire de procéder à une intégration technique particulière.

### **Établissement de rapports d'évaluation de la performance des partenaires d'exécution externes**

96. Le rapport sur l'état d'avancement du projet ERP présenté chaque année au PBC indique le total des dépenses effectuées à l'égard des partenaires d'exécution externes. Nous avons remarqué qu'aucun détail n'était fourni en ce qui concerne l'évaluation de leur performance.

### **Recommandation n° 13**

**L'OMPI pourrait envisager d'inclure une évaluation de la performance des partenaires d'exécution externes dans son rapport aux assemblées des États membres sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du système global de planification des ressources.**

97. L'OMPI a accepté la recommandation et promis d'inclure la performance des principaux partenaires d'exécution externe dans le rapport 2015 sur l'état d'avancement du système ERP.

### **Département de la gestion des ressources humaines**

#### **Rappel**

98. Le Département de la gestion des ressources humaines est chargé de veiller à ce que l'OMPI dispose des ressources humaines nécessaires afin de s'acquitter pleinement de son mandat, en recrutant des talents à l'échelle mondiale; en fournissant des services efficaces et axés sur les besoins des clients en matière de ressources humaines, en établissant des partenariats stratégiques et opérationnels au sein de l'Organisation; et en offrant un environnement de travail propice ainsi que les meilleures pratiques en matière d'emploi. L'OMPI étant une organisation fondée sur le savoir, les ressources humaines sont pour elle d'une importance capitale. Le Département de la gestion des ressources humaines, qui fait l'objet du programme 23 du programme et budget pour l'exercice biennal 2014-2015, contribue à la réalisation de l'objectif stratégique IX de l'OMPI : une structure d'appui administratif et financier efficace permettant à l'OMPI d'exécuter ses programmes.

99. La Section de la planification des ressources humaines est chargée du recrutement, de la classification des postes et des descriptions de postes. Les activités du Service des opérations relatives aux ressources humaines concernent les questions de prestations et avantages, retraite, assurance et assistance médico-sociale. La Section des performances et du développement s'occupe de la gestion des performances et de la formation. Les activités de la Section des politiques et du droit comprennent l'administration de la justice interne et l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines. L'OMPI applique le régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités et autres prestations, tel que défini par la Commission de la fonction publique internationale.

**100.** Répartition du personnel de l'OMPI par catégorie et par année :

<b>Personnel en poste</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Catégorie spéciale et catégories supérieures	63	61	64
Administrateurs	434	429	460
Services généraux	497	520	531
<b>Total partiel du nombre de fonctionnaires occupant un poste inscrit au budget ordinaire</b>	<b>994</b>	<b>1010</b>	<b>1055</b>
<b>Personnel financé sur les réserves ou des fonds fiduciaires</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>Nombre total de fonctionnaires en activité</b>	<b>1012</b>	<b>1025</b>	<b>1071</b>
<b>Fonctionnaires temporaires</b>			
Fonctionnaires temporaires de la catégorie des administrateurs	n.d.	94	85
Fonctionnaires temporaires de la catégorie des services généraux	n.d.	100	64
<b>Total partiel du nombre de fonctionnaires temporaires</b>	<b>n.d.</b>	<b>194</b>	<b>149</b>
<b>Nombre total de fonctionnaires</b>	<b>1012</b>	<b>1219</b>	<b>1220</b>
<b>Personnel non-fonctionnaire</b>			
Stagiaires, boursiers, traducteurs/réviseurs temporaires	230	66	64
Services contractuels individuels, personnel d'agences de travail temporaire	n.d.	11	15
<b>Total partiel personnel non-fonctionnaire</b>	<b>230</b>	<b>77</b>	<b>79</b>
<b>Total du personnel de l'OMPI</b>	<b>1242</b>	<b>1296</b>	<b>1299</b>

**101.** Répartition des recrutements par catégorie et par année :

<b>Catégorie</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Postes de durée déterminée</b>			
Administrateurs et catégories supérieures	36	44	58
Services généraux	41	21	38
<b>Total postes de durée déterminée</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>96</b>
<b>Postes temporaires</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	<b>37</b>

**102.** L'activité de recrutement a connu une augmentation notable en 2014 par rapport à 2013, avec 96 mises au concours pour des postes inscrits au budget ordinaire et 37 pour des engagements à titre temporaire, soit une augmentation de 48% pour les postes inscrits au budget ordinaire et une baisse de 10% pour les engagements à titre temporaire. Sur les 96 postes inscrits au budget ordinaire, 58 étaient des postes d'administrateurs et des catégories supérieures, ce qui représentait une augmentation de 32% par rapport à 2013. Les postes de la catégorie des services généraux étaient au nombre de 38, ce qui représentait une augmentation de 81% par rapport à 2013, contre une baisse de 49% en 2013.

**Sécurité sociale**

**103.** Le Régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités et autres prestations, diffusé en août 2012 par la CFPI, constitue une source de référence générale pour les organisations. Il contient une section consacrée à la sécurité sociale, dans laquelle il prévoit une indemnisation en cas de maladie, d'accident ou de décès dans l'exercice de fonctions

officielles. Il dispose également que le coût des plans d'assurance groupe accident est entièrement à la charge du fonctionnaire. L'article 6.2 du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI prévoit pour sa part la protection de la santé ainsi que de justes indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles.

**104.** Nous avons constaté que l'OMPI subventionnait les primes d'assurance relatives à la couverture des accidents non imputables au service. Les sommes versées à ce titre au cours de la période audité se sont élevées à 79 686 francs suisses en 2012, 81 167 francs suisses en 2013 et 81 889 francs suisses en 2014. Si nous comprenons qu'il s'agit là d'une mesure de sécurité sociale en faveur du personnel, nous estimons que ces versements ne sont justifiés par aucune disposition expresse du règlement.

**105.** L'OMPI a reconnu que le subventionnement des primes d'assurance relatives à la couverture des fonctionnaires, fonctionnaires retraités et membres de leurs familles contre les accidents non imputables au service ne faisait pas partie des indemnisations prévues par la CFPI.

#### **Recommandation n° 14**

#### **L'OMPI pourrait cesser de subventionner les primes d'assurance relatives aux accidents non imputables au service.**

**106.** L'OMPI s'est engagée à mettre fin au subventionnement des primes d'assurance relatives à la couverture des accidents non imputables au service, et ce à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

#### **Congé dans les foyers**

**107.** L'article 5.3 du Statut et Règlement du personnel prévoit que les fonctionnaires qui exercent leurs fonctions hors du pays où ils ont leurs foyers ont droit, une fois tous les deux ans, à prendre, aux frais de l'OMPI, un congé dans les foyers en utilisant leur congé annuel accumulé. Les fonctionnaires sont également autorisés à reporter leur congé dans les foyers sous certaines conditions.

**108.** Nous avons remarqué, selon les informations disponibles dans le système de gestion de l'information, que le report du congé dans les foyers n'était soumis à aucune limite de durée. Notre analyse (effectuée en mars 2015) a révélé 37 cas de congés dans les foyers non pris alors qu'ils auraient dû l'être en 2001.

**109.** L'OMPI a déclaré que la formulation actuelle du Statut et Règlement du personnel établissait de manière suffisante un fonctionnaire qui reporte un congé dans les foyers et finit par ne pas le prendre avant d'avoir droit au suivant perd le bénéfice du premier congé dans les foyers.

## **Recommandation n° 15**

### **L'OMPI pourrait accélérer le processus d'actualisation du système informatique afin de se conformer au règlement.**

**110.** L'OMPI a accepté la recommandation. Elle a ajouté que le système ERP serait configuré de telle manière que tout congé dans les foyers non pris serait automatiquement perdu, à moins qu'une prolongation de son report ne soit justifiée de manière claire et étayée.

### **Engagements**

**111.** En vertu de l'article 5 de l'annexe III du Statut et Règlement du personnel ainsi que de l'ordre de service n° 11/2013 sur les procédures de sélection relative aux engagements temporaires, les engagements temporaires d'une durée prévue supérieure à six mois sont pourvus par voie de concours ou par la publication d'un avis de mise au concours concernant un poste spécifique, ou par une combinaison des deux. Le Directeur général peut toutefois autoriser une exception à la procédure de sélection par voie de concours pour les engagements temporaires de plus de six mois s'il estime que cela est dans l'intérêt de l'Organisation.

**112.** L'examen de six cas d'engagements directs effectués en 2012-2014 en vertu du pouvoir de dérogation du Directeur général mentionné ci-dessus a soulevé les questions qui suivent.

**113.** Un fonctionnaire a été engagé à un poste de grade P3 pour une période de six mois, sur la base d'une sélection directe. Cet engagement a ensuite été prolongé pour une période de six mois finale, sur autorisation exceptionnelle du Directeur général et sans être mis au concours, avec pour justification le souci de ne pas perturber la bonne marche des opérations et pour condition la remise d'un préavis suffisant à un fonctionnaire ayant été au service de l'Organisation pendant plus de sept ans. Nous avons constaté que la description du poste manquait de clarté, chose qui avait conduit dans un premier temps à la suspension du processus de concours, puis à son annulation et, conséquemment, à la nécessité de procéder par voie d'engagement temporaire.

**114.** Dans un autre cas, trois employés ont été engagés directement en janvier 2014 à des postes temporaires nouvellement alloués. Par la suite, deux postes fixes ont été alloués en convertissant les postes temporaires précités, et un avis de vacance a été publié. Il avait été décidé que les prolongations de contrat seraient liées au processus de sélection, et que les contrats des personnes non sélectionnées ne seraient plus prolongés. Le concours avait permis de sélectionner et d'engager une personne. Les deux autres fonctionnaires, bien que malheureux au concours, ont continué à voir la durée de leur engagement régulièrement prolongée. Entre-temps, le profil du poste avait été révisé, et sa description avait été modifiée en conséquence.

**115.** L'OMPI a répondu que :

- i. les quatre fonctionnaires temporaires mentionnés dans l'observation d'audit tombent sous le coup des mesures transitoires exposées dans le Statut et Règlement du personnel, et de ce fait, leur service n'était pas soumis à la limite de durée de deux ans, mais à une limite de cinq ans comptés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013;
- ii. dans les quatre cas, la régularisation par le Directeur général des fonctions alors exercées (ou qui le sont encore) avait été acceptée suite à l'approbation par les États membres de la régularisation de 66 agents temporaires de l'Organisation, considérés comme exerçant des fonctions continues. Cette régularisation de 66 agents temporaires approuvée par les États membres avait considérablement alourdi la charge de travail de planification des ressources humaines (une augmentation de 33% par rapport à 2013). Bien que tout ait été fait pour établir les priorités à respecter dans le processus de sélection de ce groupe afin d'éviter d'accorder inutilement des prolongations exceptionnelles de contrats, cela n'a pas toujours été possible en raison du nombre élevé de cas. Le Directeur général a également le souci, lorsqu'il approuve de telles prolongations exceptionnelles, d'assurer la continuité des fonctions concernées en attendant qu'elles soient régularisées;
- iii. s'agissant du deuxième cas mentionné au paragraphe 115, des changements intervenus entre la première et la deuxième annonce dans les compétences linguistiques au sein de la Division avaient nécessité la révision de la description de poste. Il n'y avait donc pas de problème d'exactitude dans la description de poste initiale. En ce qui concerne le premier cas mentionné au paragraphe 114, la première description avait subi les effets de l'introduction d'une nouvelle politique.

**116.** Nous estimons que le maintien en fonctions de personnes n'ayant pas réussi le concours est contraire à la condition fixée par l'OMPI elle-même selon laquelle " ... les prolongations de contrat seraient liées au processus de sélection, et les contrats des personnes non sélectionnées ne seraient plus prolongés". La limite de cinq ans ne s'appliquerait pas à ces cas, puisqu'il s'agit de prolongations accordées à des fonctionnaires non retenus à l'issue de la procédure de sélection par voie de concours.



**Recommandation n° 16**

**Nous recommandons que, dans les cas où des engagements temporaires sont prolongés sans mise au concours en attendant l'issue d'une compétition pour un engagement de durée déterminée, la procédure de sélection puisse être clôturée de manière anticipée et que la description de poste soit dûment adaptée afin d'éviter tout retard.**

117. L'OMPI a répondu que le Département de la gestion des ressources humaines procédait actuellement à l'examen de l'ensemble des descriptions de postes de l'Organisation, afin de vérifier que les fonctions et responsabilités de tous les postes soient bien à jour et qu'elles rendent compte avec exactitude des conditions à remplir pour pouvoir les exercer. L'OMPI a indiqué que la pratique de prolongation des engagements temporaires cesserait dès la fin de la période de transition, et que la durée de service des fonctionnaires temporaires serait inférieure à la limite de deux ans à compter du 31 décembre 2017.

**Allocations familiales**

118. L'article 3.2 prévoit que le fonctionnaire est en droit de recevoir un traitement au taux avec charges de famille s'il a un conjoint à charge ou au moins un enfant à charge. On entend par "conjoint à charge" un conjoint dont le revenu professionnel annuel brut éventuel est inférieur ou égal au traitement annuel brut correspondant au premier échelon du grade G1 de la catégorie des services généraux qui est applicable au lieu de travail du conjoint, et qui est en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier de l'année considérée. Dans le cas des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, le revenu professionnel annuel brut ne doit, en aucun lieu de travail, être supérieur à l'équivalent du traitement annuel brut correspondant au premier échelon du grade G2 de la catégorie des services généraux en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier de l'année considérée à New York.

119. L'OMPI publie chaque année un ordre de service fixant le plafond de revenu professionnel brut en deçà duquel le conjoint d'un fonctionnaire est considéré comme étant à charge; pour les années 2012, 2013 et 2014, cette limite était de 69 067 francs suisses.

120. Nous avons examiné 10 cas pris au hasard et constaté que dans deux de ces cas, le droit à cette allocation avait été déterminé sur la base de l'échelle de salaires applicable à Genève, sans tenir compte du lieu de travail du conjoint qui, en l'occurrence, travaillait en dehors de Genève.

## **Recommandation n° 17**

**Le mode de détermination du plafond de revenu professionnel brut à prendre en compte aux fins de l'allocation de conjoint à charge doit être revu de manière à respecter les dispositions du Statut et Règlement du personnel.**

**121.** L'OMPI a accepté la recommandation. L'Organisation a indiqué que la pratique actuelle, qui est établie depuis longtemps, sera abandonnée le 1<sup>er</sup> janvier 2016. La détermination du droit à l'allocation de conjoint à charge sera faite sur la base du lieu de travail du conjoint, et non de celui du fonctionnaire, conformément au Statut et Règlement du personnel.

### **Allocation-logement**

**122.** L'ordre de service 6/2013 prévoit que l'allocation-logement est due à compter de la date d'entrée en vigueur du bail ou à compter du premier jour suivant l'expiration de la période de 30 jours couverte par la prime d'affectation due, la plus tardive de ces deux dates étant retenue. L'allocation-logement est accordée pour une durée maximale de 12 mois. Une demande de renouvellement doit être présentée chaque année, et les fonctionnaires doivent indiquer tout changement intervenu dans les clauses du bail ou certifier que les renseignements fournis précédemment demeurent valables.

**123.** Sur les 10 cas que nous avons examinés, nous avons constaté les inobservations suivantes des dispositions de l'ordre de service :

- i.** dans huit cas, les demandes de renouvellement pour 2012 et 2013 n'avaient pas été présentées dans les délais, et les fonctionnaires n'avaient pas certifié que les renseignements fournis précédemment demeuraient valables;
- ii.** dans un cas, l'allocation-logement avait été versée pour la période séparant la fin d'un ancien bail du début d'un nouveau bail, alors qu'il n'y avait aucun bail pour cet intervalle;
- iii.** dans deux cas, le dossier ne contenait pas d'éléments justificatifs concernant la prolongation du bail original ou du bail suivant.

**124.** L'OMPI a déclaré qu'un examen approfondi de tous les dossiers d'allocation-logement avait été effectué en juin 2014 pour corriger le fait qu'aucun examen n'avait été réalisé en 2012 et 2013. En mars 2015, toutes les demandes annuelles de renouvellement d'allocation-logement avaient été faites conformément au Statut et Règlement du personnel. En vertu du code suisse des obligations, les baux sont reconduits tacitement chaque année, sauf si l'une des parties donne préavis de son intention de le dénoncer, trois mois avant la date anniversaire du bail.

**125.** Nous nous félicitons de ce qu'un examen approfondi de tous les dossiers d'allocation- logement ait été effectué en juin 2014 et recommandons à l'OMPI de continuer à le faire régulièrement.

### **Recommandation n° 18**

#### **Les dispositions des ordres de service relatifs à l'allocation-logement pourraient être observées dans les délais prescrits.**

**126.** L'OMPI s'est dite d'accord avec la recommandation, et a déclaré que le système ERP allait être configuré de manière à ce que le versement de l'allocation-logement prenne fin automatiquement après un an et ne puisse reprendre que sur présentation d'une demande dûment justifiée.

#### **Prime pour connaissances linguistiques**

**127.** En vertu de l'article 3.10.1, une prime pour connaissances linguistiques, considérée aux fins de la pension, est versée aux fonctionnaires de la catégorie des services généraux qui passent avec succès un examen démontrant une bonne connaissance d'une ou de deux des langues énumérées dans cet article. La connaissance de la langue maternelle du fonctionnaire ou de toute autre langue indispensable selon les termes de son engagement ne donne pas droit au versement de la prime pour connaissances linguistiques. Les bénéficiaires de la prime pour connaissances linguistiques peuvent être requis, à intervalles d'au moins cinq ans, de subir un nouvel examen destiné à montrer qu'ils ont une connaissance suffisante des langues pour lesquelles ils reçoivent une prime.

**128.** Nous avons examiné les cas de huit fonctionnaires bénéficiant de la prime pour connaissances linguistiques, afin de vérifier s'ils avaient subi un nouvel examen démontrant qu'ils avaient conservé une connaissance suffisante de la langue pour laquelle ils recevaient cette prime. Nous avons en outre étudié d'une manière plus détaillée les cas de fonctionnaires ayant subi un tel examen et ayant été mutés ou nommés à un nouveau poste pour lequel une excellente connaissance de la langue concernée était exigée.

**129.** L'OMPI a dit ne pas insister, à l'heure actuelle, sur la nécessité de faire subir un nouvel examen destiné à démontrer le maintien d'une connaissance suffisante des langues pour lesquelles les fonctionnaires reçoivent une prime pour connaissances linguistiques, parce que l'expression "peuvent être requis" utilisée dans l'article en question signifiait qu'il ne s'agissait pas d'une obligation. Elle reconnaissait qu'aucune vérification n'était entreprise lorsqu'un fonctionnaire était transféré ou nommé à un nouveau poste pour lequel il devait avoir une connaissance approfondie d'une certaine langue selon les termes de son engagement, et que ce fonctionnaire continuait à recevoir la prime pour connaissances linguistiques.

**130.** Nous sommes d'avis que la présence du mot "peuvent" dans le libellé de l'article n'est pas de nature à conférer à son contenu un caractère facultatif.

### **Recommandation n° 19**

**Nous recommandons :**

- a) que les fonctionnaires recevant une prime pour connaissances linguistiques soient soumis à un nouvel examen afin de démontrer le maintien de ces connaissances; et**
- b) qu'une vérification soit entreprise, s'agissant du maintien du versement de la prime pour connaissances linguistiques, lorsqu'un fonctionnaire est transféré ou nommé un nouveau poste pour lequel il ou elle doit avoir une connaissance approfondie de la langue concernée selon les termes de son engagement.**

**131.** L'OMPI a répondu que la mobilité interne par transfert latéral était encouragée au sein de l'Organisation, et que le fait de supprimer la prime pour connaissances linguistiques dans un tel cas aurait pour effet de dissuader les membres du personnel de rechercher des possibilités de transfert latéral, ajoutant qu'il serait coûteux et administrativement lourd d'imposer le réexamen des connaissances linguistiques. L'OMPI a confirmé son intention de modifier ses règles et pratiques en matière de prime pour connaissances linguistiques conformément aux résultats de l'examen de l'ensemble des prestations offertes par les organisations du système des Nations Unies, lesquels pourront donner lieu à une modification du Statut et Règlement du personnel.

### **Heures supplémentaires**

**132.** Les fonctionnaires de la catégorie des services généraux qui sont appelés à faire un nombre d'heures de travail supérieur à la durée normale de la semaine de travail ont droit à un congé de compensation ou à une rémunération supplémentaire. Selon les dispositions de l'article 3.12.3, un congé est accordé aussi promptement que les exigences du service le permettent, et au plus tard, dans les six mois qui suivent l'accomplissement des heures supplémentaires. Si le supérieur hiérarchique du fonctionnaire intéressé certifie que les besoins du service ne permettent pas d'accorder le congé de compensation à ce fonctionnaire dans le délai de six mois, les heures supplémentaires sont compensées en espèces. L'ordre de service n° 75/2012 prévoit que les supérieurs hiérarchiques doivent veiller à ce que les demandes d'heures supplémentaires pour une semaine déterminée parviennent au Département de la gestion des ressources humaines au plus tard à 18 heures le vendredi de la semaine en question.

**133.** En 2012, 2013 et 2014, environ 74%, 55% et 33% respectivement des fonctionnaires de la catégorie des services généraux ont fait des heures supplémentaires. Sur les 10 cas que nous avons examinés pour cette période, nous avons relevé les manquements suivants aux dispositions de l'ordre de service :

- i. dans cinq cas, la demande d'heures supplémentaires a été acceptée après le délai prescrit dans l'ordre de service. Dans deux cas, la demande a été acceptée avant le début de la semaine sur laquelle portaient les heures supplémentaires demandées;
- ii. dans huit cas, un paiement compensatoire a été accordé au lieu d'un congé de compensation. Aucune date ne figurait sur la demande pour indiquer à quel moment le supérieur hiérarchique avait certifié que les besoins du service ne permettaient pas d'accorder un congé de compensation.

**134.** L'OMPI a mentionné que ses efforts avaient permis de réduire considérablement le coût des heures supplémentaires en 2014. Elle a expliqué par l'importance de la charge de travail de certaines divisions et départements le fait que la formule du congé de compensation n'ait pas été choisie.

#### **Recommandation n° 20**

**Nous recommandons que les contrôles internes soient renforcés de manière à assurer le plein respect des dispositions de l'ordre de service relatif aux heures supplémentaires.**

**135.** L'OMPI a accepté la recommandation et indiqué que des critères spécifiques s'appliquaient aux heures supplémentaires, notamment en matière de supervision et d'approbation préalable.

#### **Indemnité spéciale de fonctions**

**136.** Selon l'article 3.11, une indemnité spéciale de fonctions, non soumise à retenue pour pension, est versée à tout fonctionnaire bénéficiant d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement permanent ou d'un engagement continu appelé temporairement à assumer les responsabilités et attributions attachées à un poste vacant d'un grade supérieur à celui du poste qu'il occupe. Cette indemnité est due à partir du moment où le fonctionnaire intéressé a rempli pendant six mois consécutifs toutes les fonctions de l'emploi de grade supérieur qui lui ont été confiées. Toute prolongation du versement de l'indemnité spéciale de fonctions au-delà de 12 mois n'est autorisée que dans des circonstances exceptionnelles. Une telle prolongation n'excède en aucun cas 12 mois.

**137.** L'article 3.22 prévoit que sauf disposition contraire, tout droit à indemnité, prime, allocation ou autre paiement résultant du Statut ou du Règlement du personnel se prescrit par deux ans à partir de la date à laquelle le fonctionnaire pouvait prétendre au paiement.

**138.** L'examen de cinq cas relatifs à des indemnités spéciales de fonctions au cours de l'exercice 2012-2014 à faire ressortir les problèmes suivants :

- i. un fonctionnaire avait été maintenu dans l'exercice des fonctions de l'emploi de grade supérieur depuis janvier 2013 et recevait l'indemnité spéciale de fonctions depuis juillet 2013. Le Département de la gestion des ressources humaines a indiqué que l'étendue exacte du service n'était pas encore entièrement définie et qu'il n'était pas prêt à lancer le processus de recrutement pour un poste de durée déterminée;
- ii. dans un autre cas, le maintien du droit d'un fonctionnaire à l'indemnité spéciale de fonctions pendant la période allant de mai 2012 à novembre 2012 ne respectait pas le délai de prescription spécifié à l'article 3.22.

**139.** OMPI a déclaré que lorsque le recrutement est demandé par la direction, le Département de la gestion des ressources humaines donne la priorité au processus de sélection, mais que l'origine du problème n'est pas le temps nécessaire au recrutement, mais le temps nécessaire au déclenchement du recrutement. Il ne serait pas logique d'engager l'Organisation en publiant un avis de vacance de poste sans avoir la certitude qu'un poste est réellement nécessaire ou qu'il est nécessaire avec un profil de qualification particulier. Dans un contexte d'examen des effectifs, l'OMPI privilégie la souplesse en matière de ressources humaines et ne procède à un recrutement que s'il est clairement établi que ce dernier répond à un besoin durable.

### **Recommandation n° 21**

**L'OMPI devrait respecter scrupuleusement les dispositions des articles 3.11 et 3.22, tout en autorisant la prolongation du versement de l'indemnité spéciale de fonctions au-delà de 12 mois dans des circonstances exceptionnelles.**

**140.** L'OMPI a accepté la recommandation. Elle partage la préoccupation soulevée par l'audit en ce qui concerne la poursuite du versement de l'indemnité spéciale de fonctions pendant une longue période, et c'était précisément la raison pour laquelle le Statut et Règlement du personnel devait faire l'objet d'une révision afin d'y introduire une limite de temps.

### **Cas de fraude et présomption de fraude**

**141.** Selon l'analyse des données en matière de fraude et présomption de fraude fournies par le bureau du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes, trois nouvelles affaires de fraude ou présomption de fraude ont été enregistrées en 2014, et deux ont été

classées sans suite, les allégations s'étant avérées infondées. En date du 31 décembre 2014, les affaires de fraude ou de présomption de fraude en cours étaient au nombre de quatre.

### **Examen des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations antérieures**

**142.** L'état d'avancement de la mise en œuvre par l'OMPI des recommandations de l'audit externe (audit financier) est joint en **annexe II** au présent rapport.

### **Déclarations de la direction – inscription de pertes de trésorerie, créances clients et éléments d'actif**

**143.** La direction a indiqué que l'Organisation avait inscrit, conformément à l'article 6.4 du Règlement financier et de la règle 106.8 du règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI, les pertes suivantes pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2014 :

- une perte sur créances clients de 3258,50 francs suisses a été inscrite pour 2014. Cette perte concernait 20 factures impayées de 2013 se rapportant à des activités en matière de marques, dessins et modèles industriels et publications;
- d'autres pertes de faibles montants ont été subies au cours de l'année, principalement sur des règlements de créances clients, pour un total de 20 759,41 francs suisses;
- des charges à l'Organisation relatives aux opérations effectuées sur les comptes spéciaux de contributions volontaires au cours de l'année 2014, pour un montant total de 20 935,90 francs suisses.

[Signé]

**Shashi Kant Sharma**

**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde  
Vérificateur externe des comptes**

**New Delhi (Inde)**

**7 juillet 2015**

Annexe I – Calendrier révisé

	2010	2011				2012				2013				2014				2015				2016		
Projet / Série de projets	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	
Gestion du portefeuille	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Personnel et paie						■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Recrutement et libre-service															■	■	■	■						
Services sociaux et service juridique																			■	■				
Gestion des performances et de l'apprentissage																			■	■	■	■	■	■
Améliorations du système AIMS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Analyse de données décisionnelles										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Gestion des performances de l'Organisation					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Gestion de la relation client																■	■	■	■	■	■	■	■	■



**Annexe II**  
**État d'avancement de la mise en œuvre par l'OMPI des recommandations**  
**de l'audit externe**

Audit	Recommandation	Réponse de la direction	Observations
Audit financier	La direction pourrait envisager dans l'optique d'améliorer la gestion financière d'établir et de mettre en œuvre une politique de trésorerie et de gestion de trésorerie adéquate qui s'étende également aux emprunts.	Une politique de trésorerie et de gestion de trésorerie a été élaborée par des spécialistes externes au début de 2014 et soumise à l'OMPI. Quelques semaines plus tard, les autorités suisses ont informé l'OMPI qu'elle ne serait plus autorisée à placer des fonds en dépôt auprès d'elles, et avait jusqu'à décembre 2015 pour retirer ces fonds. Cette décision oblige l'Organisation à apporter des changements importants à sa politique en matière de placements et peut-être aussi à sa politique de gestion des risques liés aux partenaires financiers, laquelle fait partie, au même titre que la précédente, de sa politique de trésorerie et de gestion de trésorerie. Cela a conduit à la présentation au PBC, en septembre 2014, du document WO/PBC/22/19, visant à obtenir un avis sur la marche à suivre concernant la modification de la politique en matière de placements. La décision du PBC fut de demander au Secrétariat "de présenter une proposition détaillée concernant une version révisée de la politique, à sa prochaine session, après examen et approbation du Comité consultatif des investissements et de mener une étude de la gestion actif-passif et présenter une politique en matière de placements spécialement destinée au financement de l'AMCS, après examen et approbation du Comité consultatif des investissements". Des travaux sont en cours concernant la révision de la politique en matière de placements et l'élaboration d'une politique en matière de placements spécialement destinée au financement de l'AMCS. Le Comité consultatif des	En cours

		investissements travaille à l'organisation d'une ou plusieurs réunions avec un ou plusieurs experts externes.	
Audit financier	L'OMPI pourrait envisager de procéder chaque année à un inventaire des actifs de valeur élevée.	Un inventaire annuel des actifs de valeur élevée constituant la mise en œuvre de cette recommandation a été effectué en interne en mai 2014.	<b>La recommandation peut être considérée comme "mise en œuvre".</b>
Audit financier	Les services financiers devraient revoir et actualiser le cadre existant en matière de gestion des risques, afin d'établir des registres de risques et des contrôles internes appropriés dans les unités opérationnelles où ces derniers sont inexistantes ou n'existent qu'en partie.	La structure globale/suivi était en place et les taux d'achèvement relevés étaient les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• recettes : 80%</li> <li>• dépenses : <ul style="list-style-type: none"> <li>- autres que de paie : 100%</li> <li>- paie : 50% (compte tenu des nouvelles procédures relatives au module RH)</li> </ul> </li> <li>• trésorerie : 100%</li> <li>• autre processus financiers (clôture, etc.) : 60%</li> <li>• taux d'achèvement global : 81%.</li> </ul>	La structure globale/suivi était achevée à 81%. <b>En cours</b>
Audit financier	La direction devrait revoir l'intégration des divers modules du système AIMS et procéder au reclassement des actifs requis en accord avec les politiques comptables déclarées.	Aucun des "problèmes" mis en évidence au cours de l'audit n'a eu d'incidence sur les états financiers. Le module AM présentait encore des dysfonctionnements, mais ils étaient dus à des bogues sans gravité. Des palliatifs avaient été mis au point, et les bogues concernés avaient été signalés à l'équipe d'assistance du système AIMS. L'OMPI a pu effectuer le rapprochement du module AM avec le grand livre.	<b>La recommandation peut être considérée comme "mise en œuvre".</b>
Audit financier	L'OMPI pourrait veiller à la création d'une réserve distincte destinée au financement des projets et faire apparaître celle-ci séparément dans	La question de la création d'une réserve spéciale a été soumise au Comité du programme et budget en septembre. À sa 22 <sup>e</sup> session, le PBC : <ul style="list-style-type: none"> <li>i) a reconnu la nécessité de procéder à un examen des politiques relatives aux fonds de</li> </ul>	<b>En cours</b>

	les états financiers afin de clarifier les opérations liées à l'utilisation du cumul des excédents/des réserves.	réserve et de roulement; et ii) a demandé au Secrétariat de lui soumettre une proposition de politique complète portant notamment sur les montants recommandés pour les actifs nets, les questions liées aux liquidités, la gestion et l'utilisation des excédents disponibles au-delà de l'objectif fixé et l'établissement de rapports sur ces excédents, en prenant en considération les observations et les indications des États membres ainsi que les recommandations des organes d'audit et de supervision à cet égard. En conséquence de cette décision, un document traitant les divers aspects de l'utilisation des réserves doit donc être présenté aux États membres en 2015.	
Audit financier	L'OMPI pourrait revoir le statut des demandes impayées des offices récepteurs et procéder à l'ajustement voulu entre les taxes pour les demandes déjà introduites se trouvant sur les comptes courants du PCT et les soldes des débiteurs PCT, afin de faire ressortir les véritables montants dus pour les demandes selon le PCT.	L'OMPI a analysé les comptes courants du PCT et élaboré une procédure pour la réalisation des écritures comptables appropriées afin de réduire les soldes des débiteurs PCT. Cette procédure a été utilisée pour la préparation des états financiers provisoires de 2014, et le sera également pour établir les états financiers à la fin de l'exercice 2014.	Nous avons vérifié la procédure et l'avons jugée adéquate. <b>La recommandation peut être considérée comme "mise en œuvre".</b>
Audit financier	L'OMPI pourrait envisager de conserver les données comptables relatives aux taxes perçues et à percevoir concernant les demandes selon le PCT dans les	L'OMPI a élaboré une méthode de calcul des profits et pertes non réalisés sur les débiteurs du PCT dans des monnaies autres que le franc suisse. Un calcul a été préparé afin d'être inclus dans les états financiers de la fin de l'exercice 2014.	Les profits et pertes non réalisés ont été calculés et comptabilisés dans les états financiers de 2014. <b>La recommandation peut être considérée comme "mise en</b>

	monnaies en question pour chaque demande/office récepteur.		<b>œuvre”.</b>
Audit financier	L’OMPI pourrait envisager de revoir et d’actualiser les hypothèses démographiques concernant les départs à la retraite et la rotation du personnel qui se servent pour l’évaluation actuarielle des prestations après la cessation de service.	Les hypothèses démographiques concernant les départs à la retraite et la rotation du personnel ont été actualisées et intégrées à l’évaluation actuarielle de 2014 aux fins de l’assurance maladie après la cessation de service et des primes de rapatriement.	Les hypothèses démographiques ont été actualisées. <b>La recommandation peut être considérée comme “mise en œuvre”.</b>

## RÉPONSES DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS FAITES PAR LE VÉRIFICATEUR EXTERNE

### Recommandation n° 1

*L'OMPI pourrait accélérer le processus de rapprochement des montants en suspens avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique.*

#### Réponse

Il est pris bonne note de la recommandation, mais la direction rappelle que le processus de rapprochement ne peut être mené à bien que si les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique sont en mesure de fournir suffisamment de détails sur les sommes déjà remboursées à l'Organisation.

### Recommandation n° 2

*L'OMPI pourrait fournir dans les notes relatives aux états financiers les détails concernant ses actifs patrimoniaux, y compris les œuvres d'art, et prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'empêcher à l'avenir la perte de ce type d'actifs.*

#### Réponse

S'agissant en particulier d'actifs patrimoniaux ou d'œuvres d'art, les normes IPSAS mentionnent expressément que leur comptabilisation n'est pas nécessaire. Les normes IPSAS n'imposent pas la divulgation d'actifs patrimoniaux non comptabilisés dans les états financiers. En outre, l'orientation actuellement fournie par l'équipe d'experts de l'ONU est de ne pas comptabiliser les actifs patrimoniaux dans les états financiers. L'OMPI prend note de la recommandation et propose que la question des actifs patrimoniaux soit examinée à la prochaine réunion de l'équipe d'experts de l'ONU, en octobre 2015. La possibilité d'une divulgation plus détaillée dans les états financiers de 2015 sera ensuite envisagée.

Suite à la publication d'un nouvel ordre de service relatif à la gestion des actifs, la responsabilité de la collection d'œuvres d'art incombera à la Division de l'infrastructure des locaux, et diverses mesures seront mises en œuvre, dont notamment le renforcement des systèmes de sécurité.

### Recommandation n° 3

*L'OMPI pourrait envisager d'établir le rapport sur l'exécution du programme avant la fin de l'audit financier ou de présenter une explication des écarts entre les montants inscrits au budget et les montants réels dans les états financiers, conformément à la norme IPSAS 24.*

#### Réponse

Un projet d'explication des ressources établi pour le rapport sur l'exécution du programme sera communiqué au cours de l'audit.

### Recommandation n° 4

*Le Bureau international pourrait envisager d'accroître ses efforts pour que les taxes des offices de propriété intellectuelle lui parviennent sans retard.*

## Réponse

Le Bureau international a régulièrement des contacts avec le SIPO depuis un certain temps déjà au sujet du respect des délais de transmission des demandes internationales et de la taxe internationale de dépôt. Le SIPO est en progrès constant à cet égard, et en particulier, le délai moyen de transmission s'est réduit à trois mois depuis le début de 2015, ce qui constitue une amélioration remarquable par rapport à la même période en 2014. Le Bureau international est déterminé à continuer à travailler sur cette question avec le SIPO et on peut s'attendre à ce que la situation s'améliore encore dans un proche avenir.

## Recommandation n° 5

*L'OMPI pourrait continuer à rechercher des moyens de réduire les délais, tant au niveau des projets qu'à celui du portefeuille, qui retardent la mise en œuvre du système intégré de planification des ressources, de manière à ce que cette dernière soit terminée conformément au calendrier révisé qui sera présenté aux États membres en septembre 2015.*

## Réponse

L'OMPI continuera à tout mettre en œuvre pour réduire les délais, tant au niveau des projets qu'à celui du portefeuille, qui retardent la mise en œuvre du système intégré de planification des ressources et s'efforcera de mettre en œuvre les projets restants conformément au calendrier révisé. L'OMPI continuera cependant à faire passer le coût et la qualité avant les délais, compte tenu de l'important travail de gestion du changement qui est nécessaire à l'implantation des systèmes ERP.

## Recommandation n° 6

*L'OMPI pourrait renforcer son système de gestion des documents, de manière à ce que tous les documents relatifs aux projets soient réunis au même endroit.*

## Réponse

L'OMPI continuera à utiliser le système et les outils actuels de documentation, qui ont répondu aux besoins jusqu'à présent. Une fois que le système de gestion des contenus de l'Organisation aura été mis en place par une initiative du plan-cadre d'équipement du Département des techniques de l'information et de la communication, le portefeuille ERP pourra être considéré pour être l'un des premiers à l'adopter.

## Recommandation n° 7

*L'OMPI pourrait prendre des mesures pour renforcer encore sa méthode de calcul des coûts, de manière à éviter que le coût budgétaire et le coût réel des différents éléments du portefeuille ne présentent des écarts importants.*

## Réponse

L'OMPI continuera à veiller à ce qu'il n'y ait pas d'écarts importants entre les coûts budgétaires et les coûts réels des différents éléments. Il faut toutefois reconnaître qu'il existera toujours des différences de ce type dans les projets étalés sur plusieurs années, en raison de changements dans les hypothèses de planification et les stratégies de mise en œuvre. L'OMPI présentera, dans le rapport aux États membres de 2015 sur l'état d'avancement du système ERP, un budget actualisé en ce qui concerne l'achèvement des projets restants, de manière à montrer

l'incidence sur les diverses catégories de dépenses et séries de projets, sur la base des progrès accomplis et du calendrier révisé.

#### **Recommandation n° 8**

*L'OMPI pourrait poursuivre ses échanges avec diverses parties prenantes et établir un plan d'action limité dans le temps pour la production de rapports d'anomalies personnalisés.*

#### **Réponse**

L'OMPI continuera à travailler en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes. À cet effet, des réunions seront tenues chaque mois pour recenser, relever et classer par ordre de priorité les besoins en matière d'établissement de rapports.

#### **Recommandation n° 9**

*L'OMPI pourrait renforcer son mécanisme de gestion et de suivi de contrats, de manière à assurer la bonne réalisation, dans les délais voulus, des livrables/services définis pour chaque étape, et documenter plus en détail les modifications contractuelles.*

#### **Réponse**

L'OMPI veillera à ce que toute modification des livrables/services figurant au contrat et se rapportant à des étapes déterminées soit documentée et consignée dans un contrat révisé avec le fournisseur.

#### **Recommandation n° 10**

*L'OMPI pourrait envisager de documenter à l'avenir la justification de toute décision de ne pas élaborer de plan d'étape.*

#### **Réponse**

L'OMPI documentera toute adaptation de la méthode PRINCE2 – par exemple l'absence de plan d'étape – apportée dans le cadre de documents relatifs au lancement de futurs projets ERP.

#### **Recommandation n° 11**

*L'OMPI pourrait envisager de définir à l'avenir de manière explicite les tolérances s'appliquant aux projets ainsi qu'aux divers plans d'étape.*

#### **Réponse**

L'OMPI documentera toutes les tolérances, même si elles sont implicites, dans le cadre des documents relatifs au lancement des futurs projets ERP.

#### **Recommandation n° 12**

*L'OMPI pourrait envisager d'effectuer une analyse de sensibilité des questions soulevées au cours des réunions du Bureau de gestion du projet ERP et des comités directeurs, en se fondant sur leur degré d'importance.*

#### **Réponse**

L'OMPI a déjà mis en place une analyse de sensibilité codée par couleur dans le rapport mensuel sur l'état d'avancement du portefeuille, afin d'aider le comité chargé du portefeuille ainsi que les autres utilisateurs du document à attribuer des priorités claires aux questions qui ont besoin d'être traitées. L'OMPI encouragera les projets individuels à effectuer de la même manière une analyse de sensibilité et à rendre compte des questions les concernant plus particulièrement.

### **Recommandation n° 13**

*L'OMPI pourrait envisager d'inclure une évaluation de la performance des partenaires d'exécution externes dans son rapport aux assemblées des États membres sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du système global de planification des ressources.*

### **Réponse**

L'OMPI a inclus dans le rapport 2015 sur l'état d'avancement du système ERP une section consacrée à la performance des principaux partenaires d'exécution externe.

### **Recommandation n° 14**

*L'OMPI pourrait cesser de subventionner les primes d'assurance relatives aux accidents non imputables au service.*

### **Réponse**

Le subventionnement cessera le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### **Recommandation n° 15**

*L'OMPI pourrait accélérer le processus d'actualisation du système informatique afin de se conformer au règlement.*

### **Réponse**

La mise en œuvre du système ERP est en cours.

### **Recommandation n° 16**

*Nous recommandons que, dans les cas où des engagements temporaires sont prolongés sans mise au concours en attendant l'issue d'une compétition pour un engagement de durée déterminée, la procédure de sélection puisse être clôturée de manière anticipée et que la description de poste soit dûment adaptée afin d'éviter tout retard.*

### **Réponse**

Cette recommandation sera mise en œuvre avec effet immédiat.

### **Recommandation n° 17**

*Le mode de détermination du plafond de revenu professionnel brut à prendre en compte aux fins de l'allocation de conjoint à charge doit être revu de manière à respecter les dispositions du Statut et Règlement du personnel.*



## Réponse

Cette recommandation sera mise en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Une communication a été faite au personnel.

## Recommandation n° 18

*Les dispositions des ordres de service relatifs à l'allocation-logement pourraient être observées dans les délais prescrits.*

## Réponse

Cette recommandation a été mise en œuvre.

## Recommandation n° 19

*Nous recommandons :*

- a) *que les fonctionnaires recevant une prime pour connaissances linguistiques soient soumis à un nouvel examen afin de démontrer le maintien de ces connaissances; et*
- b) *qu'une vérification soit entreprise, s'agissant du maintien du versement de la prime pour connaissances linguistiques, lorsqu'un fonctionnaire est transféré ou nommé un nouveau poste pour lequel il ou elle doit avoir une connaissance approfondie de la langue concernée selon les termes de son engagement.*

## Réponse

La question de la prime pour connaissances linguistiques va faire l'objet d'un examen approfondi, y compris dans le contexte de la réforme du système de rémunération des Nations Unies.

## Recommandation n° 20

*Nous recommandons que les contrôles internes soient renforcés de manière à assurer le plein respect des dispositions de l'ordre de service relatif aux heures supplémentaires.*

## Réponse

Cette recommandation a été mise en œuvre.

## Recommandation n° 21

*L'OMPI devrait respecter scrupuleusement les dispositions des articles 3.11 et 3.22, tout en autorisant la prolongation du versement de l'indemnité spéciale de fonctions au-delà de 12 mois dans des circonstances exceptionnelles.*

## Réponse

Cette recommandation est en cours de mise en œuvre.

## **Déclaration sur le contrôle interne pour 2014**

### **Étendue de la responsabilité**

En ma qualité de Directeur général de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), je dois répondre, conformément à la responsabilité qui m'est confiée, en particulier par l'article 5.8.d) du Règlement financier, de l'établissement d'un système de contrôle financier interne assurant :

- i) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les fonds et autres ressources financières de l'Organisation;
- ii) la conformité des engagements et dépenses soit avec les ouvertures de crédits ou autres dispositions financières approuvées par l'Assemblée générale, soit avec l'objet de fonds fiduciaires déterminés et avec les règles y relatives;
- iii) l'utilisation efficace et économique des ressources de l'Organisation.

### **Objet du système de contrôle interne**

Le système de contrôle interne vise à réduire et à gérer plutôt qu'éliminer le risque d'échec dans la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation et la mise en œuvre des politiques connexes. En conséquence, il ne peut fournir que des garanties d'efficacité raisonnables et non absolues. Il se fonde sur un processus permanent destiné à recenser les principaux risques, à en évaluer la nature et l'étendue et à les gérer de manière efficace, rationnelle et économique.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les organes directeurs, le Directeur général, la haute direction et d'autres membres du personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- efficacité et rationalité des opérations et préservation des actifs,
- fiabilité de l'information financière et
- conformité avec les règlements applicables.

Ainsi, sur un plan opérationnel, le système de contrôle interne de l'OMPI n'est pas simplement une politique ou une procédure appliquée de manière ponctuelle mais plutôt un processus continu mis en œuvre à tous les niveaux de l'Organisation au moyen de mécanismes de contrôle interne visant à atteindre les objectifs susmentionnés.

Ma présente déclaration sur les processus de contrôle interne de l'OMPI s'applique à l'exercice qui s'achève le 31 décembre 2014 jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'Organisation pour 2014.

### **Cadre de gestion et de maîtrise des risques**

L'OMPI a établi ou présenté aux États membres, au cours de l'année 2014, un certain nombre de documents qui définissent un cadre formalisé et cohérent de gestion des risques et de contrôle interne. Il s'agit notamment du Cadre de responsabilisation de l'OMPI, de la Déclaration relative à la tolérance au risque de l'OMPI, des ordres de service portant sur la création du Groupe de gestion des risques et sur la politique de l'OMPI en matière de gestion des risques et du Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne.

Le Groupe de gestion des risques a examiné le premier rapport semestriel sur la gestion des risques à sa troisième session, tenue en août 2014. Les autres sessions du groupe, sur les six qu'il a tenues en tout au cours de l'année 2014, ont été consacrées à l'analyse et au suivi périodique de la situation financière de l'OMPI et des principaux risques pouvant peser sur la réalisation des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation. Le groupe a également étudié et approuvé tous les documents précités.

La nomination, au début de l'année 2014, du coordonnateur de la poursuite des opérations de l'OMPI, met en relief l'importance que revêt la résilience pour les opérations de l'Organisation. Des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine, et ont abouti à la publication, au début de 2015, d'une politique et stratégie en matière de résilience.

Une nouvelle application de gestion des risques a été lancée en octobre 2014, intégrant tous les risques en matière de sécurité de l'information ainsi que tous les risques encourus par les programmes et par l'Organisation. Le système a été utilisé pour appuyer en 2014 le deuxième processus d'analyse des risques, qui faisait partie intégrante du processus de planification des activités de 2015.

La politique de l'OMPI en matière de placements a été approuvée par les assemblées en 2011. Conformément à cette politique, un Comité consultatif pour les placements (ACI) a été créé pour vérifier la conformité des investissements de l'OMPI et me rendre compte de tout écart par rapport à la politique en matière de placements, en indiquant les raisons et les mesures pour y remédier. La situation de trésorerie de l'OMPI est restée saine tout au long de 2014.

Le Comité d'examen des contrats et le haut fonctionnaire chargé des achats continuent de suivre les opérations d'achat pertinentes et de me conseiller sur les mesures à prendre dans ce domaine.

### **Évaluation de l'efficacité**

Mon évaluation de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne repose essentiellement sur les sources d'information suivantes :

- Les membres de la haute direction, en particulier les vice-directeurs généraux et les sous-directeurs généraux qui ont un rôle important et qui répondent des résultats escomptés, des performances accomplies, des activités de leur division et des ressources qui leur sont confiées. La communication de l'information s'effectue principalement dans le cadre des réunions périodiques de l'Équipe de haute direction.
- Je m'en remets aux lettres de déclaration de responsabilité signées par les plus hauts fonctionnaires de l'OMPI, dans lesquelles ils reconnaissent qu'il est de leur responsabilité d'établir et de veiller au bon fonctionnement, au sein de leurs programmes, des systèmes et mécanismes de contrôle interne en vue de présenter ou de détecter les cas de fraude et les erreurs graves.
- Le chef du Bureau de la déontologie qui donne des avis et des conseils confidentiels à l'Organisation et à son personnel sur l'éthique et les normes de conduite et fait la promotion de la conscience éthique et des comportements responsables dans le traitement des questions relatives à des allégations de comportement contraire à l'éthique, y compris les conflits d'intérêts.
- La Division de la supervision interne (DSI) sur laquelle je m'appuie pour les services d'audit interne, d'évaluation et de consultation, communique également les rapports qu'elle établit à l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS). Il s'agit d'informations indépendantes et objectives sur la pertinence et l'efficacité des

mécanismes de contrôle interne de l'Organisation et des fonctions connexes de supervision.

- Conformément à son mandat, l'Organe consultatif indépendant de surveillance garantit aux États membres le bien-fondé et l'efficacité des contrôles internes à l'OMPI. Il supervise l'audit en contrôlant la ponctualité, l'efficacité et l'adéquation des réponses de la direction aux recommandations d'audit ainsi que la mise en œuvre de ces dernières. Enfin, il tient les États membres régulièrement informés de ses travaux et soumet un rapport annuel au Comité du programme et budget ainsi qu'à l'Assemblée générale de l'OMPI.
- Le Corps commun d'inspection des Nations Unies.
- Le vérificateur externe des comptes, dont les commentaires sont soumis au PBC et aux assemblées.
- Les observations des organes directeurs.

## **Conclusion**

Tout système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu soit-il, souffre de limitations inhérentes – y compris des possibilités de contournement – et ne peut donc fournir qu'une assurance raisonnable. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution des conditions, l'efficacité du contrôle interne peut varier avec le temps.

En ma qualité de Directeur général, je dois veiller à ce que le message relatif aux "orientations claires au plus haut niveau" ne laisse aucun doute quant à l'importance capitale que revêt pour l'Organisation la rigueur des contrôles internes, et je suis résolu à remédier à toute déficience relevée dans le système de contrôle interne pendant l'année écoulée et à veiller à l'amélioration continue de ce système.

Compte tenu de ce qui précède, je conclus que, en l'état actuel de mes connaissances et des informations dont je dispose, il n'existe pas de carence de nature à empêcher le vérificateur externe des comptes de rendre une opinion sans réserve sur les états financiers de l'Organisation ni de problème majeur qu'il conviendrait d'évoquer dans le présent document pour l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 2014.

Francis Gurry  
Directeur général