

## **Comité du programme et budget**

**Trente-quatrième session**  
**Genève, 27 juin – 1<sup>er</sup> juillet 2022**

### **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 2021; et
  - ii) Le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2021 à la soixante-troisième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également dénommé "rapport détaillé"). Ce rapport contient les recommandations du vérificateur externe des comptes découlant des vérifications effectuées au cours de l'exercice 2021. Ce rapport contient également les réponses de la direction aux recommandations faites par le vérificateur externe des comptes.
2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé :
3. *Le Comité du programme et budget (PBC) a recommandé aux assemblées de l'OMPI, chacune pour ce qui la concerne, de prendre note du "Rapport du vérificateur externe des comptes" (document WO/PBC/34/4).*

[Le Rapport du vérificateur externe des comptes suit]

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

### **Opinion sur les états financiers**

Nous avons procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations des actifs nets, l'état des flux de trésorerie, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels pour 2021, l'état de comparaison – des montants budgétaires et des montants réels – recettes pour 2020-2021, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels – dépenses pour 2020-2021, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris les principaux principes comptables.

À notre avis, les états financiers joints donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2021, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

### **Opinion sur la régularité**

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

### **Base de l'opinion**

Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et le Règlement financier de l'Organisation. Notre vérification de la régularité a été réalisée selon les principes énoncés dans les Normes internationales d'audit. Nos responsabilités au titre de ces normes sont expliquées dans la section de notre rapport intitulée Responsabilités du vérificateur des comptes pour la vérification des états financiers.

Nous sommes indépendants de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, conformément aux exigences déontologiques pertinentes dans le cadre de notre vérification des états financiers au Royaume-Uni, à savoir les normes déontologiques du Conseil en matière d'information financière 2019 pour les entités citées. Nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en respectant ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### **Autres informations**

La direction est responsable des autres informations. Les autres informations comprennent des informations figurant dans le Rapport financier annuel et la Déclaration sur le contrôle interne 2021. Notre opinion sur les états financiers ne concerne pas les autres informations et nous ne formulons aucune conclusion ferme à ce sujet. S'agissant de notre vérification des états financiers, notre responsabilité est de lire les autres informations et, ce faisant, de déterminer si elles sont significativement incompatibles avec les états financiers ou si nos connaissances issues de la vérification des comptes ou d'autres sources semblent présenter des erreurs importantes. Si, en nous fondant sur le travail que nous avons réalisé, nous concluons que ces autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le signaler. Nous n'avons rien à signaler à ce sujet.

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

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

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

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

## **Responsabilités du vérificateur des comptes pour la vérification des états financiers**

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

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

- identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, créer et appliquer des procédures de vérification répondant à ces risques, et recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de ne pas repérer une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que pour les anomalies résultant d'une erreur, car les fraudes peuvent impliquer des collusions, des falsifications, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou des contournements des mécanismes de contrôle interne;
- bien comprendre le contrôle interne dans la perspective de l'audit afin de définir des procédures de vérification des comptes appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'OMPI;
- évaluer le caractère approprié des politiques comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction ainsi que des informations à fournir correspondantes;
- parvenir à des conclusions en ce qui concerne le caractère approprié de l'utilisation par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle du principe comptable de la continuité de l'activité et, en fonction des éléments probants obtenus, la question de savoir si des incertitudes significatives existent en lien avec des événements ou des

conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'OMPI de poursuivre son activité. Si nous concluons qu'il existe une incertitude significative, nous sommes tenus de faire ressortir, dans le rapport du vérificateur, les informations fournies à cet égard dans les états financiers ou, si ces informations sont insuffisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur les éléments probants obtenus à la date du rapport du vérificateur des comptes. Toutefois, des événements ou conditions futurs pourraient pousser l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle à cesser ses activités;

- évaluer la présentation, la structure et le contenu globaux des états financiers, notamment des informations à fournir, et déterminer si les états financiers donnent une image fidèle des transactions et événements sous-jacents.

En outre, nous sommes tenus d'obtenir des justifications suffisantes afin de fournir une assurance raisonnable que les recettes et les dépenses consignées dans les états financiers ont été appliquées au service des objectifs visés par l'Assemblée générale et que les transactions financières sont conformes au Règlement financier qui les régit.

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

## Rapport

Nous avons également établi un rapport détaillé sur les résultats de l'audit.

(signé) Gareth Davies  
**Contrôleur et Vérificateur général des comptes**  
National Audit Office,  
157-197 Buckingham Palace Road,  
Victoria,  
Londres. SW1W 9SP  
Royaume-Uni

**Date : 19 mai 2022**

MAI 2022

---

**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle**

**Rapport du vérificateur externe des comptes sur  
les états financiers de l'OMPI pour l'exercice  
financier 2021**

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

---

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

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>8</b>
Principales observations	8
<b>Première partie</b>	<b>13</b>
Gestion financière	13
Gouvernance et contrôle interne	21
<b>Deuxième partie</b>	<b>27</b>
Questions de gestion	27
Prévision de l'activité de dépôt	27
Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) : suivi des recommandations antérieures	28
<b>Troisième partie</b>	<b>33</b>
Autres sujets pertinents pour les organes directeurs	33
Recommandations antérieures	33
Remerciements	33
<b>Appendice 1</b>	<b>34</b>
Suivi des recommandations des années précédentes	34

## INTRODUCTION

**1** L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a été créée en 1970 par la Convention instituant l'OMPI de 1967. L'histoire de l'OMPI remonte à la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle de 1883. Sa mission consiste à promouvoir l'élaboration d'un système international de propriété intellectuelle équilibré et efficace. L'Organisation compte quelque 193 États membres et est financée principalement par des recettes provenant des taxes pour les services rendus par le biais des unions administrées par l'OMPI au titre de ses traités, en particulier le Traité de coopération en matière de brevets (PCT), les unions de Madrid et de La Haye. L'OMPI bénéficie également de contributions statutaires et volontaires.

**2** Notre rapport présente, avec notre opinion sur les états financiers de l'OMPI, les principales conclusions et recommandations découlant de notre travail, y compris nos observations relatives à la gestion financière et un examen adapté de la gouvernance de l'OMPI, à la lumière des modifications qu'il est proposé d'apporter au règlement financier et de l'élaboration d'une nouvelle déclaration sur le risque accepté. Dans le cadre de notre établissement de rapports sur la performance, nous avons examiné l'approche de la modélisation des dépôts et des revenus attendus des activités de l'OMPI en matière de propriété intellectuelle, qui servent de base à l'approche globale du budget des dépenses de l'Organisation. Nous avons entrepris un examen plus détaillé des faits nouveaux intervenus au sein des ressources humaines, en réponse à notre travail de 2018. Notre rapport fait aussi le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos précédentes recommandations.

**3** Nos conclusions et recommandations ont été discutées avec la direction. Conformément aux bonnes pratiques, les résultats de notre audit financier ont été communiqués à l'Organe consultatif indépendant de surveillance avant la finalisation de notre travail.

**4** Le présent rapport a été rédigé en anglais. La version anglaise fait foi.

## PRINCIPALES OBSERVATIONS

### Opinion sur les états financiers

**5** Le présent audit comprend l'examen des états financiers de 2021 et des transactions et événements annexes de cette même année. Nous l'avons mené conformément aux normes comptables internationales et au Règlement financier. Au titre de ces normes, le contrôleur et vérificateur général du Royaume-Uni (C&AG) et son personnel se conforment aux exigences éthiques et planifient et réalisent l'audit afin d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. Nous avons émis une opinion sans réserve et sans modification sur les états financiers. Les états financiers sont toujours de grande qualité et reposent sur des systèmes solides de contrôle interne et d'établissement de rapports.

**6** Grâce à l'assouplissement partiel des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, il a été possible de réaliser certains aspects de l'audit sur place. Les restrictions restantes ont encore créé des pressions supplémentaires en matière de personnel, nécessitant des efforts supplémentaires de la part de la Division des finances et de l'équipe du Bureau national de vérification du Royaume-Uni (NAO). Malgré cela, l'obtention d'une opinion d'audit sans réserve dans un délai plus court que celui prévu par l'organe directeur représente une réussite importante pour les deux équipes.



## Gestion financière

### Performance financière

**7** L'OMPI a enregistré de nouveaux résultats financiers solides en 2021, en dégagant un excédent reporté de 108,9 millions de francs suisses (2020 : 135,9 millions de francs suisses), ce qui représente environ 22,9% des recettes perçues. La combinaison de cet excédent et d'autres mouvements des états financiers a conduit à une augmentation des actifs nets, qui sont passés à 408,5 millions de francs suisses (contre 387,1 millions de francs suisses en 2020). Les revenus ont augmenté de 6,8 millions de francs suisses pour atteindre 475,1 millions de francs suisses. Au cours de la même période, les dépenses ont augmenté de 23,1 millions de francs suisses (6,3%) pour atteindre 388,9 millions de francs suisses, principalement en raison de changements dans les prestations à long terme. Bien que les dépenses aient augmenté, elles sont restées inférieures aux dépenses de 401,4 millions de francs suisses prévues avant la pandémie de 2019. Les résultats globaux de l'année ont encore été améliorés par un bénéfice net sur placements de 22,7 millions de francs suisses (2020 : 33,4 millions de francs suisses).

**8** L'OMPI a déclaré une perte actuarielle de 87,5 millions de francs suisses (perte en 2020 : 114,9 millions de francs suisses) en raison d'une nouvelle évaluation à la hausse des engagements au titre des prestations dues au personnel, résultant principalement de changements dans les hypothèses relatives aux coûts des soins de santé. Les prestations dues au personnel continuent de représenter le plus grand risque pour la santé financière de l'OMPI. L'OMPI a augmenté de 26,0 millions de francs suisses, le montant mis en réserve pour atténuer les risques financiers découlant de ces engagements.

**9** Les estimations budgétaires initiales de 448,8 millions de francs suisses pour les recettes et 387,3 millions de francs suisses pour les dépenses ont été révisées respectivement à 473,2 millions de francs suisses (+5,4%) et 415,5 millions de francs suisses (7,3%) au cours de l'année. Les recettes et dépenses déclarées par l'OMPI sur la base du budget ont été respectivement de 469,1 millions de francs suisses et 348,1 millions de francs suisses.

**10** Compte tenu de l'afflux toujours important des demandes, de la situation saine des réserves et de chiffres relativement élevés concernant le niveau de trésorerie et les autres investissements actuels, nous concluons que l'appréciation par la direction de la capacité de l'OMPI à poursuivre ses activités demeure justifiée. L'Organisation est bien armée pour continuer à faire face à une économie mondiale incertaine. L'analyse de la performance et de la situation financière des différentes unions fait ressortir toute l'importance que revêtent pour l'Organisation les unions du PCT et de Madrid dont les résultats, notamment ceux du PCT, compensent les déficits enregistrés du côté des unions de La Haye et de Lisbonne.

**11** Les états financiers de 2021 enregistrent une augmentation sensible des engagements au titre des prestations, dans la continuité des tendances des années précédentes. Ces engagements concernent en particulier l'assurance maladie des membres du personnel après la cessation de service, leurs primes de rapatriement et les congés annuels. En 2021, le total des engagements au titre de ces prestations dues au personnel est passé à 615,8 millions de francs suisses (2020 : 495,3 millions de francs suisses). L'OMPI prévoit que si les hypothèses actuelles se maintiennent, les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service devraient augmenter pour s'élever à 715,5 millions de francs suisses au 31 décembre 2025. Comme nous l'avons indiqué précédemment, une part de plus en plus importante des futures recettes de l'OMPI sera absorbée par ces prestations. Étant donné l'importance de ces engagements pour l'OMPI, notre rapport donne des détails sur notre évaluation des estimations utilisées par la direction.

**12** Les états financiers de l'OMPI sont accompagnés chaque année de commentaires financiers détaillés. Il est important que toutes les organisations examinent d'un œil critique la façon dont elles utilisent régulièrement le commentaire accompagnant les états financiers, en recueillant un retour

d'information auprès des utilisateurs de ces états. Il y a lieu d'examiner l'intérêt d'un plus grand alignement entre les rapports financiers et les rapports sur l'exécution du programme de l'OMPI.

### Gouvernance et contrôle interne

**13** Nous avons continué à conclure que l'OMPI dispose de systèmes solides de contrôle interne et qu'aucune faiblesse importante n'a été portée à notre attention au cours du processus d'audit, malgré les défis persistants de la pandémie. L'Organisation a toujours été proactive dans son approche du contrôle interne, et nous avons pris note des propositions de modification du Règlement financier, de la nature évolutive de la conformité, de l'élaboration d'une déclaration révisée relative au risque accepté et des changements en cours au sein de la Division de la supervision interne (DSI).

**14** Nous avons fourni des observations détaillées sur une première version des changements qu'il est proposé d'apporter au Règlement financier, afin de le moderniser et de le rationaliser, en tenant compte des pratiques actuelles et de la structure institutionnelle. Les propositions comblent également d'importantes lacunes dans les règlements existants, dans des domaines tels que le travail et la gestion des engagements. Notre conclusion générale est que la structure révisée offre un cadre plus cohérent. Nous soulignons les avantages d'un examen après la mise en œuvre pour permettre l'adaptation de toute règle devant être affinée après sa mise en œuvre initiale.

**15** L'OMPI a une approche très au point pour examiner la conformité avec ses contrôles identifiés. Nous avons examiné les processus détaillés entrepris et fait des observations afin de contribuer à la maturation de l'approche. Nous avons souligné la nécessité de se concentrer davantage sur les contrôles clés. Une plus grande assurance sur les contrôles clés importants permettra de créer des gains d'efficacité, de donner à la direction des informations sur la qualité et l'efficacité des éléments les plus importants du système de contrôle interne. Il reste important pour l'OMPI d'assurer l'exhaustivité de l'évaluation; nous avons noté qu'au cours des dernières années, de nouveaux domaines ont été ajoutés à cet examen. En tenant compte de nos observations, nous continuons à considérer que l'OMPI a l'une des meilleures approches en matière de conformité au sein du système des Nations Unies.

**16** Depuis le début de notre mandat en 2018, nous avons soutenu l'ambition de l'OMPI d'adopter l'analyse de données pour fournir une assurance plus étendue sur le fonctionnement de l'environnement de contrôle. Ces analyses fournissent des outils rentables et systématiques pour obtenir un retour d'information sur le fonctionnement des contrôles, pour informer la direction sur les domaines à risque et les possibilités d'amélioration. La mise en œuvre de l'approche a connu des retards dus à la manière dont les données sont stockées, mais nous encourageons vivement la direction à accompagner la fourniture d'au moins quelques analyses pour donner des orientations sur la manière dont l'Organisation peut déployer son approche la plus large. Nous avons également noté que la DSI et le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) ont élaboré leur propre gamme d'outils d'analyse, en tenant compte de leur utilité dans les activités d'audit et de gestion des ressources humaines. Il est important que l'investissement de l'OMPI soit abordé de manière holistique, ce qui éviterait une répétition des tâches et garantirait que l'expertise puisse être développée et partagée sur des plateformes communes.

**17** En ce qui concerne la gestion des risques, nous avons noté l'élaboration positive d'une déclaration relative au risque accepté claire et concise en consultation avec les États membres, axée sur les résultats escomptés de l'Organisation. À notre avis, l'articulation de la tolérance au risque et du risque accepté fournit une plateforme sur laquelle l'OMPI peut concentrer ses ressources, évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation et démontrer sa gestion des risques. Cette déclaration est l'une des plus claires que nous ayons vues, et nous examinerons comment l'OMPI s'en sert pour fournir des informations et déterminer son approche du risque lors d'audits futurs.

**18** Nous avons pris note des travaux et du fonctionnement du Groupe de gestion des risques, présidé

par le Directeur général. Il étudie les risques les plus importants auxquels l'Organisation est confrontée et la manière dont ils sont gérés. Il convient de revoir comment le Groupe de gestion des risques obtient une assurance sur les risques au niveau du secteur et sur le niveau de remise en question de ces risques et des mesures d'atténuation associées. Conformément aux pratiques recommandées, l'OMPI a fourni au Groupe de gestion des risques un rapport annuel sur la gestion des risques, qui fournit une évaluation honnête de ses progrès dans l'intégration de la gestion des risques. Des progrès ont été réalisés et l'OMPI est en bonne voie pour passer de la catégorie "établi" (niveau 3) à la catégorie "avancé" (niveau 4) par rapport au modèle de maturité du Comité de haut niveau sur la gestion.

**19** Le travail de la Division de la supervision interne (DSI) est une source essentielle d'assurance indépendante et objective pour soutenir le Directeur général. Nous avons réfléchi aux changements inévitables qui découleront de la limitation du mandat de l'actuel directeur de la DSI. À mesure que l'Organisation évolue pour devenir plus axée sur les données et affine son approche des contrôles, il sera important de s'assurer que le mandat et la forme des activités de la DSI soient pris en compte, ainsi que les compétences et les capacités nécessaires. Nous avons souligné que l'évolution vers une opinion d'audit annuelle augmentera encore l'importance du programme de travail fondé sur les risques, afin de garantir qu'il s'articule autour des domaines les plus importants et les plus significatifs.

**20** Nous avons examiné la déclaration sur le contrôle interne et confirmons qu'elle est conforme à notre compréhension de l'environnement de contrôle de l'OMPI. Nous continuons à voir l'OMPI présenter à ses États membres une articulation logique, concise et cohérente de la manière dont le Directeur général gère un système de contrôle interne efficace. La déclaration reflète un équilibre approprié d'assurance dans les domaines clés de risque et de contrôle, ainsi qu'une approche prospective pour démontrer l'engagement à l'amélioration dans les périodes futures. Dans l'ensemble, la déclaration fournit une assurance claire, fiable et positive aux États membres.

### Prévision de l'activité de dépôt

**21** Dans notre rapport d'audit de 2020, nous avons observé que l'OMPI dépassait régulièrement son objectif en matière de recettes provenant des taxes et sous-utilisait systématiquement son budget de dépenses, ce qui a conduit à des excédents supérieurs à ceux initialement prévus. Nous avons donc décidé de revoir la base de la modélisation des recettes, qui constitue un élément essentiel des hypothèses sous-tendant le budget. Les modèles ont été conçus en interne pour fournir des informations sur les volumes de dépôts futurs attendus et les taxes correspondantes des systèmes mondiaux de propriété intellectuelle de l'OMPI. Les niveaux d'activité de dépôt sont un facteur clé pour certains éléments de coût variables des dépenses inscrites au programme et budget de l'OMPI.

**22** Nous avons procédé à un examen basé sur un sondage pour évaluer le modèle, qui comprenait la prise en considération des éléments suivants : gouvernance et assurance; concept et conception; construction et développement; données et hypothèses; et utilisation des résultats. Notre analyse des résultats, et nos considérations plus larges confirment que le modèle atteint son objectif de fournir une base raisonnable pour la planification et la budgétisation. D'autres améliorations pourraient être apportées à des domaines tels que la gouvernance des modèles, mais celles-ci n'ont aucun moyen d'avoir un réel rapport coût-bénéfice. Au fil du temps, le modèle a démontré sa fiabilité.

**23** Dans l'ensemble, notre examen met en évidence la prudence de l'OMPI dans sa planification financière, ce qui minimise le risque pour les États membres, mais augmente le potentiel de dépassement constant de l'excédent prévu. Nous continuons d'inviter les États membres à adopter une approche stratégique quant à la manière dont ces fonds excédentaires sont utilisés au mieux par l'Organisation.

## Gestion des ressources humaines

**24** En 2018, nous avons examiné la manière dont l'OMPI a rendu compte de sa performance, en nous référant aux travaux du Département de la gestion des ressources humaines (DGRH). Dans le cadre de cet examen, nous avons formulé une série de recommandations pour l'amélioration des activités relatives aux ressources humaines. Nous avons reporté notre examen des progrès accomplis dans l'attente de l'adoption de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines en octobre 2021, qui a recentré l'approche de l'OMPI sur les questions de ressources humaines et entraîné des changements structurels et stratégiques importants. Dans l'ensemble, nous sommes heureux d'annoncer des progrès positifs dans tous les domaines que nous avons précédemment signalés.

**25** Le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) a été restructuré autour de la réalisation de sept objectifs institutionnels, tout en contribuant à plusieurs résultats escomptés. La restructuration met davantage l'accent sur les domaines prioritaires et offre un meilleur cadre pour que le DGRH évolue d'une fonction transactionnelle à une fonction plus stratégique dans la manière dont il soutient l'Organisation et son personnel. Cette évolution s'appuiera sur des rapports sur l'exécution et des activités de conformité améliorés, fournissant ainsi de meilleures informations pour la prise de décision et l'efficacité.

**26** La nouvelle stratégie du DGRH a mis l'accent sur les questions de diversité et de gestion des talents, en abordant les domaines que nous avons identifiés comme nécessitant une attention particulière. Les plans établis dans ces domaines devraient permettre de disposer d'un personnel plus qualifié, répondant aux besoins de l'OMPI et aux aspirations du personnel. Cette démarche s'appuie sur une plus grande importance accordée à l'efficacité de la formation et à sa contribution au personnel et à l'Organisation. Une attention particulière est accordée au renforcement de la formation et des compétences en matière de direction et de gestion. Ces changements permettront d'améliorer la planification du personnel et de disposer d'un personnel plus flexible pour répondre aux besoins futurs.

**27** Le DGRH a renforcé ses dispositions et son approche de la gestion des absences du personnel, en améliorant le contrôle de la conformité et en établissant des paramètres pour les actions et les interventions lorsque le personnel est absent. Cette démarche est complétée par un meilleur soutien à la fois à l'employé qui revient au travail et à ses responsables, afin de faciliter le retour au travail et de répondre aux besoins de chacun. Ces dispositions devraient apporter des avantages en réduisant les niveaux d'absence globaux de l'OMPI et fournir un meilleur soutien pour un retour réussi des individus. Au fil du temps, des perfectionnements peuvent être apportés à ces processus en revoyant les délais d'intervention et en comparant les niveaux d'absence avec d'autres entités.

**28** Enfin, la culture générale de l'Organisation est abordée par le biais d'un meilleur engagement du personnel. L'utilisation de nouveaux outils et la communication avec le personnel en sont les fondements. Des enquêtes seront désormais utilisées pour suivre fréquemment l'expérience des employés et fournir des informations permettant de surveiller l'impact des changements et l'efficacité de la nouvelle stratégie. Il sera important pour la direction de surveiller les niveaux de réponse; l'expérience montre que lorsque des actions ne sont pas prises, cela peut avoir une incidence sur la participation et les scores d'engagement et peut mettre en danger la réalisation des nouvelles stratégies.

**29** Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'impact des changements, des cadres solides ont été établis pour permettre à l'Organisation de répondre dans les domaines clés que nous avons identifiés dans notre rapport de 2018. Nous sommes satisfaits de constater que les recommandations que nous avons formulées ont été prises en compte par les actions entreprises pour formuler la nouvelle stratégie. Étant donné qu'il s'agit de nouvelles initiatives, le temps nous dira quels effets elles auront sur l'Organisation et ses performances.

## Recommandations antérieures

**30** En mai 2022, sur les 23 recommandations en suspens de 2020 et des années précédentes, nous avons clôturé 14 d'entre elles qui avaient été mises en œuvre ou pour lesquelles la situation avait déjà changé. Neuf recommandations sont toujours en cours de mise en œuvre. Elles concernent principalement les recommandations formulées l'année dernière.

## **PREMIERE PARTIE**

### GESTION FINANCIERE

#### Résultats généraux de l'audit

**1.1** Le vérificateur externe des comptes a procédé à l'audit des états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des flux de trésorerie, l'état des variations des actifs nets, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels, ainsi que les notes relatives aux états financiers. L'opinion d'audit confirme que les états financiers donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2021, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Elle confirme également que les états financiers ont été établis conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public et que, dans tous leurs aspects significatifs, les transactions sous-jacentes des états financiers ont été effectuées conformément au règlement financier et ont été appliquées au service des objectifs visés par les États membres.

**1.2** Grâce à l'assouplissement partiel des restrictions liées à la pandémie pendant la période, il a été possible de réaliser certains aspects de l'audit sur place. Les restrictions restantes ont encore créé des pressions sur le personnel, exigeant des efforts supplémentaires de la part de la Division des finances et des équipes du NAO. Malgré cela, l'obtention d'une opinion d'audit sans réserve dans un délai plus court que celui prévu par l'organe directeur, malgré les effets du travail avec des restrictions continues, représente une réussite importante pour les deux équipes. L'audit s'est déroulé avec succès, ce qui a permis de l'achever en temps voulu pour respecter le calendrier de l'organe directeur. Nous espérons retrouver l'efficacité d'un travail plus important sur place lors du prochain cycle d'audit.

#### Performance financière

**1.3** En 2021, l'OMPI a enregistré pour l'exercice un excédent global de 108,9 millions de francs suisses (2020 : 135,9 millions de francs suisses) qui, avec les pertes actuarielles sur les engagements de l'OMPI au titre des prestations après la cessation de service de 87,5 millions de francs suisses, ont entraîné une hausse des actifs nets à 408,5 millions de francs suisses en décembre 2021 (2020 : 387,1 millions de francs suisses). Cet excédent représente quelque 22,9% des recettes perçues (2020 : 29,0%). Les recettes de 2021 ont été de 475,1 millions de francs suisses (contre 468,3 millions de francs suisses en 2020), ce qui représente une augmentation de 1,5% par rapport à l'année précédente. Malgré l'incertitude qui persiste à la suite de la pandémie et d'autres événements mondiaux, les demandes reçues par les principales unions de l'Organisation sont restées fortes, bien que le taux d'augmentation des recettes par rapport aux années précédentes ait ralenti, l'OMPI a réalisé des recettes de 450,5 millions de francs suisses en 2021 (2020 : 441,4 millions de francs suisses). L'OMPI a également bénéficié de la performance de son portefeuille de placements en 2021, ce qui a conduit globalement à un gain latent sur placements de 22,7 millions de francs suisses pour l'année (contre 33,4 millions de francs suisses en 2020).

**1.4** Les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 388,9 millions de francs suisses, ce qui représente une augmentation de 23,1 millions de francs suisses (6,3%) en 2020 (365,8 millions de francs suisses). Comme il est expliqué dans le rapport financier ci-joint, si les dépenses ont augmenté en 2021, elles restent

inférieures aux niveaux antérieurs à la pandémie, les restrictions sur les déplacements et les rassemblements de masse continuant d'avoir un impact sur les voyages et missions et la participation aux conférences et aux réunions. En 2020, nous avons recommandé à l'OMPI de revoir ses méthodes de travail et de tirer les enseignements des pratiques de travail adoptées au cours de la pandémie afin de réduire au minimum les déplacements inutiles. En réponse, l'OMPI a intégré des méthodes de travail virtuelles et hybrides pour les réunions et les activités d'assistance technique. Selon les informations que nous a fournies l'OMPI, cela a été intégré dans le programme de travail et budget pour 2022-2023, avec baisse de la proportion du budget des voyages de 21% par rapport au budget 2020-2021.

### Situation financière

**1.5** L'excédent global a contribué à une augmentation des actifs bruts de 13,4% pour atteindre 1577,3 millions de francs suisses au 31 décembre 2021 (2020 : 1390,9 millions de francs suisses). Cela découle principalement d'une augmentation nette des placements de l'Organisation de 178,5 millions de francs suisses.

**1.6** En 2020, le passif brut a augmenté de 16,4%, atteignant 1168,8 millions de francs suisses (1 003,8 millions de francs suisses en 2020). Cela est principalement dû à l'augmentation des prestations de l'Organisation, qui atteignent 615,8 millions de francs suisses au 31 décembre 2021 (2020 : 495,3 millions de francs suisses). Ainsi qu'on le verra plus loin dans le présent rapport, la plus grande partie de cette augmentation est due à la modification des hypothèses sur lesquelles est fondé le calcul des obligations au titre des prestations après la cessation de service. L'effet non négligeable sur la santé financière de l'OMPI des changements relatifs à l'engagement au titre de l'AMCS a été atténué par le maintien d'excédents importants, qui ont contribué à la croissance des actifs de placement. L'effet combiné des variations d'actifs et de passifs a entraîné une hausse des actifs nets à 408,5 millions de francs suisses en décembre 2021 (2020 : 387,1 millions de francs suisses).

### Santé financière

**1.7** Dans tous nos audits internationaux, nous évaluons la santé financière des organisations par la méthode de l'analyse par ratios, pour montrer comment leur position financière évolue dans le temps (figure 1). Les ratios expriment des rapports entre deux éléments de bilan. Par exemple, il y a 0,54 franc suisse d'actifs courants par franc suisse de passifs courants. Cette situation pourrait sembler préoccupante, mais ce faible niveau est atténué par le volume considérable d'activité en perspective, qui est attesté par le montant élevé des avances sur recettes (339,2 millions de francs suisses). Bien qu'il soit peu probable que cela se produise, l'OMPI pourrait liquider ses placements à long terme pour récupérer de la trésorerie.

**Figure 1 : Ratios financiers clés de l'OMPI 2018-2021**

Ratio	2021	2020	2019	2018
<b>Actif total : passif total</b>	1,35	1,39	1,42	1,32
<b>Actifs : passifs</b>				
Ratio courant				
Actifs courants : Passifs courants	0,54	0,63	0,56	0,60
<b>Ratio de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie : passifs courants	0,26	0,28	0,38	0,44

### Notes

1. Un ratio de liquidité générale élevé indique la capacité d'un organisme à rembourser ses passifs à court terme.
2. Un ratio actif passif élevé est un bon indicateur de solvabilité.
3. Le ratio de trésorerie est un indicateur de la liquidité d'un organisme, en ce qu'il mesure les montants de trésorerie et d'équivalents de trésorerie disponibles dans les actifs courants pour couvrir les passifs courants.

Source : États financiers vérifiés de l'OMPI

**1.8** Dans l'ensemble, l'OMPI continue à conserver une situation financière saine. L'Organisation dispose de bonnes réserves, solidement appuyées par des liquidités et des placements. Elle a affecté des fonds (liquidités stratégiques et placements) à hauteur de 237,2 millions de francs suisses (2020 : 211,2 millions de francs suisses au financement du passif cumulé au titre des prestations au personnel, plus particulièrement de ses obligations relatives à l'assurance maladie des anciens membres du personnel après la cessation de service, lesquelles s'élèvent actuellement à 573,7 millions de francs suisses. La question des prestations au personnel après la cessation de service est examinée plus en détail dans la suite du présent rapport. Le fait de financer ces obligations permet à l'OMPI de limiter, pour les États membres, le risque à long terme d'avoir à honorer ces obligations par des contributions statutaires en cas de baisse des recettes.

**1.9** Ainsi qu'il est expliqué plus en détail dans le rapport financier de l'OMPI, le montant des immobilisations figurant dans les états financiers avec l'ensemble des immobilisations corporelles est de 375,4 millions de francs suisses (2020 : 382,5 millions de francs suisses) qui sont détenus principalement à leur coût historique. L'OMPI a des réserves non distribuées de 408,5 millions de francs suisses qui comprennent une réserve pour projets spéciaux de 34,8 millions de francs suisses dont nous parlons dans la deuxième partie de notre rapport.

**1.10** Globalement, le modèle d'affaires générateur de trésorerie de l'OMPI lui a permis d'investir de manière substantielle dans son patrimoine immobilier et de disposer d'importantes réserves non distribuées, plus que suffisantes pour faire face à l'ensemble de ses obligations. Il demeure important que, à mesure que l'OMPI modifie ses modalités de fonctionnement après la pandémie, l'utilisation de ces actifs importants fasse l'objet d'un suivi afin de rechercher les possibilités d'utiliser au mieux son patrimoine. En 2021, l'OMPI a résilié le bail du bâtiment CAM. Cela permettra à l'Organisation d'économiser environ un million de francs suisses par an.

### Exécution du programme et budget 2020-2021

**1.11** Le programme et budget de l'OMPI est établi tous les deux ans selon la méthode de comptabilité d'exercice modifiée. Comme la deuxième année de l'exercice biennal, la déclaration V des états financiers

présente une comparaison séparée des montants budgétaires et réels pour 2021 et pour la première année de l'exercice biennal 2020-2021 dans son ensemble. Un rapprochement entre l'état de comparaison budgétaire et les chiffres des recettes et des dépenses mentionnées dans l'état de la performance financière est présenté dans la note 17 des états financiers.

**1.12** L'Assemblée générale a approuvé le budget initial pour l'exercice biennal 2021-2021, avec des allocations de recettes et de dépenses de 448,8 millions de francs suisses et 387,3 millions de francs suisses respectivement<sup>1</sup>. En incluant les gains/pertes sur placements, cela a donné lieu à un excédent prévu au budget de 60,7 millions de francs suisses. Les révisions budgétaires effectuées en cours d'année ont abouti à un excédent budgétaire prévisionnel final de 56,8 millions de francs suisses.

**1.13** En 2021, l'OMPI a enregistré 469,1 millions de francs suisses de recettes et un bénéfice net sur placements de 22,7 millions de francs suisses. Les dépenses enregistrées sur la base du budget étaient de 348,1 millions de francs suisses, ce qui a donné lieu à un excédent de 143,7 millions de francs suisses. Cet excédent budgétaire est à comparer à un excédent établi sur une base IPSAS de 108,9 millions de francs suisses. Un rapprochement entre l'excédent IPSAS et l'excédent budgétaire est présenté dans la note 17 des états financiers et, comme pour les années précédentes, la différence est due principalement aux amortissements, aux augmentations des obligations relatives aux prestations accordées au personnel et aux dépenses des projets financés sur les réserves. L'OMPI fournit des explications des raisons motivant les variations entre le budget initial et le budget définitif, et pour les écarts importants dans le rapport de performance de l'OMPI 2020/21<sup>2</sup>.

**1.14** Les changements du budget des recettes proviennent des prévisions actualisées produites par la Division des statistiques de l'OMPI pour les unions du PCT, de Madrid et de La Haye. Nous avons examiné le processus d'établissement de ces prévisions dans la partie 2. Les dépenses par rapport au budget de l'exercice biennal ont été inférieures aux prévisions, en raison d'une économie globale de 38,2 millions de francs suisses sur les coûts du personnel, résultant de postes vacants, du passage au travail à temps partiel et d'économies de change sur les cotisations de retraite. Le déficit a été partiellement compensé par un financement supplémentaire pour les avantages postérieurs à l'emploi. Les économies globales sur les coûts hors personnel au cours de l'exercice biennal se sont élevées à 54,2 millions de francs suisses, dont 30,7 millions de francs suisses liés à des économies sur les frais de voyage et 13 millions de francs suisses de réductions nettes dans les services contractuels. Des explications supplémentaires des écarts des résultats figurent dans le rapport sur les performances de l'OMPI en 2020/2021. Comme le montre la **figure 2**, l'OMPI a dépassé chaque année son objectif en matière de recettes provenant des taxes et nous avons examiné ce point plus en détail dans la deuxième partie.

---

<sup>1</sup> Programme et budget pour 202-201 – Annexe VII.

<sup>2</sup> Document WO/PBC/34/7.



**Figure 2 : Résultats par rapport au budget (en millions de francs suisses)**

	2021	2020	2019	2018
<b>Recettes provenant des taxes</b>				
Budget initial	427,6	412,7	399,6	386,6
Résultat	450,5	441,4	420,3	400,6
<b>Variation</b>	<b>22,9 (5,4%)</b>	<b>28,7 (7,0%)</b>	<b>20,6 (5,2%)</b>	<b>14,0 (3,6%)</b>
<b>Dépenses</b>				
Budget initial	387,3	381,1	366,4	359,4
<b>Résultat</b>	<b>348,1</b>	<b>327,9</b>	<b>366,9</b>	<b>339,4</b>
<b>Variation</b>	<b>39,2 (10,1%)</b>	<b>53,2 (14,0%)</b>	<b>-0,5 (-0,1%)</b>	<b>20,0 (5,6%)</b>
<b>Excédent budgétaire<sup>3</sup></b>				
<b>Prévu</b>	<b>60,7 m</b>	<b>52,0 m</b>	<b>54,9</b>	<b>48,9 m</b>
<b>Actuel</b>	<b>143,7 m</b>	<b>168,5 m</b>	<b>122,3 m</b>	<b>74,6 m</b>

Source : États financiers vérifiés de l'OMPI

**1.15** La note 22 relative aux états financiers donne un aperçu de la performance financière de chacune des unions. Cela permet de constater à quel point les unions du PCT et de Madrid sont importantes pour l'Organisation, car ce sont elles, et particulièrement celle du PCT, qui compensent les déficits continus enregistrés par les unions de La Haye et de Lisbonne, qui sont respectivement de 12,6 millions de francs suisses (2020 : 11,0 millions de francs suisses) et 2,2 millions de francs suisses (2020 : 1,3 million de francs suisses). Conformément à une décision prise à la cinquante-neuvième série de réunions, en 2019, le financement de ces déficits a été assuré par l'Union du PCT. Les déficits totaux cumulés des unions de La Haye et de Lisbonne, qui figurent aux états financiers en tant qu'actifs nets négatifs, étaient respectivement de 81,1 millions de francs suisses et 7,5 millions de francs suisses. En 2021, le montant des recettes provenant des taxes pour La Haye était de 6,2 millions de francs suisses (2020 : 6,7 millions de francs suisses) et, pour Lisbonne, de 71 000 francs suisses (2020 : 7000 francs suisses); la probabilité que ces unions puissent surmonter leurs déficits cumulés est faible.

### Prestations dues au personnel

**1.16** En 2021, le total des dépenses de personnel présenté dans les états financiers était de 244,6 millions de francs suisses (contre 233,7 millions de francs suisses en 2020), ce qui représentait 62,9% de l'ensemble des dépenses pour la période (contre 63,9% en 2020). Le Statut et Règlement du personnel de l'OMPI énonce les conditions d'emploi, ainsi que les droits, obligations et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation. Cela couvre les traitements et les indemnités qui s'y rapportent et les prestations de sécurité sociale, ainsi que la participation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et l'assurance maladie après la cessation de service.

### *Prestations au personnel après la cessation de service*

**1.17** Les prestations dues au personnel représentent la plus grande partie des obligations de l'OMPI. Ainsi qu'il est précisé dans la note 10 relative aux états financiers, cela comprend en particulier les obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service, aux primes de rapatriement et

<sup>3</sup> Chiffres fondés sur les recettes totales figurant dans l'état V. Seules les recettes provenant des taxes sont indiquées dans le tableau.

aux congés annuels. En 2021, le total des obligations au titre de ces prestations au personnel est passé à 615,8 millions de francs suisses (2020 : 495,3 millions de francs suisses). Depuis 2014, l'OMPI tient une comptabilité séparée pour ses fonds alloués au financement à venir des obligations relatives aux prestations dues au personnel après la cessation de service (AMCS, prime de rapatriement et voyage, somme cumulée des congés). Ces fonds ont été principalement générés par la charge appliquée au coût des postes dans le cadre du programme et budget et cette trésorerie et ces investissements stratégiques s'élèvent au total à 237,2 millions de francs suisses (2020 : 211,2 millions de francs suisses), ce qui laisse des obligations non provisionnées de 378,6 millions de francs suisses (2020 : 284,1 millions de francs suisses).

**1.18** Nous avons noté qu'après la fin de l'année, le Directeur général a rétrospectivement augmenté la charge de 8% sur les postes pour l'exercice biennal 2020-21, telle qu'elle a été initialement définie dans le programme et budget, par un montant en réserve supplémentaire de 7,6 millions de francs suisses en 2021. En augmentant le montant de cette charge, selon les informations que nous a fournies l'OMPI, elle ne dépassait pas les dépenses globales de personnel approuvées par les États membres et elle visait à maintenir l'objectif global de 50% du niveau de financement convenu précédemment avec les États membres. Tout en comprenant le point de vue de l'OMPI selon lequel l'augmentation des charges, compte tenu de l'excédent supplémentaire important par rapport à celui défini dans le programme et budget, est une manière prudente d'atténuer le risque financier et est conforme à leur pratique depuis l'exercice biennal 2012/2013, de telles modifications rétrospectives après la fin de l'année sont inhabituelles. L'OMPI devrait envisager de divulguer dans chaque budget de l'exercice biennal suivant les hypothèses qui sous-tendent tout financement supplémentaire destiné à compenser davantage le passif.

**1.19** Les obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service s'élèvent à 573,7 millions de francs suisses (2020 : 452,8 millions) sont calculés sur la base de données et d'hypothèses par un actuaire indépendant. Ce montant reflète la valeur des obligations contractuelles envers le personnel et les retraités, au 31 décembre 2021, pour les demandes sous-jacentes attendues dans le futur. La variation d'une année sur l'autre découle de changements dans les hypothèses actuarielles, y compris celles se rapportant aux coûts des demandes de remboursement des frais médicaux. Dans le cadre de l'évaluation de cette année, l'actuaire a affiné la manière dont l'évaluation reflète les coûts des demandes d'indemnisation au titre de l'assurance maladie après la cessation d'activité (AMCS) des membres.

**1.20** Les facteurs qui ont le plus influencé l'évaluation des obligations sont les éléments relatifs aux hypothèses actuarielles, qui ont augmenté le passif de 87,5 millions de francs suisses (**figure 3**). Ils comprennent :

- une perte de 172,7 millions de francs suisses sur les modifications portant sur des **hypothèses démographiques**. Cela comprend l'actualisation d'hypothèses relatives, entre autres, à la rotation du personnel, à la mortalité et aux handicaps, aux départs à la retraite, ainsi que des ajustements liés à l'âge, concernant les demandes de remboursement de frais médicaux. La perte est liée de manière significative aux changements dans l'approche de l'évaluation des coûts attendus des demandes d'indemnisation, comme indiqué ci-dessous.
- un gain de 80,8 millions de francs suisses sur les modifications portant sur des **hypothèses financières**. Cela comprend l'actualisation d'hypothèses relatives, entre autres, aux taux d'escompte, à l'inflation, aux tendances médicales et à l'augmentation des salaires. Ces gains sont principalement liés à une augmentation de 0,2% du taux d'actualisation dans le calcul et à une réduction du taux tendanciel du coût des soins médicaux de 2,9 à 2,5%.

- 4,4 millions de francs suisses de modifications liées à **l'expérience**. Cela comprend des ajustements rendus nécessaires par des différences entre les hypothèses formulées et les résultats réels.

**Figure 3 : Évolution de l'obligation au titre des prestations définies de l'AMCS**

	2021	2020
Obligation au titre des prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	452 755	313 694
Coût des intérêts	1 351	1 559
Coût de service courant	36 154	26 559
Contributions versées	-4 017	-3 928
Modifications portant sur les hypothèses actuarielles	87 480	114 871
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre</b>	<b>573 723</b>	<b>452 755</b>

Source : États financiers de l'OMPI

**1.21** Au cours de l'année 2021, l'actuaire de l'OMPI a effectué une analyse plus poussée des demandes d'indemnisation survenues au cours de la période 2017-2020 et a modifié dans son calcul les coûts de demandes attendus par demande d'indemnisation à chaque âge. Auparavant, l'actuaire appliquait un facteur d'âge aux primes pour déterminer le coût des demandes de remboursement de frais médicaux. Cette année, l'actuaire a supprimé ces facteurs, optant plutôt pour une approche plus simple, sans ajuster les valeurs comptables des coûts prévus. Pour établir ces nouvelles hypothèses de coût des demandes d'indemnisation, l'actuaire a utilisé les données du fournisseur du régime, qui énumèrent les remboursements des demandes d'indemnisation pour les retraités et les personnes à charge pour la période 2017-2020. À partir de ces informations, l'actuaire a calculé le remboursement moyen des demandes d'indemnisation par personne et par âge.

**1.22** L'actuaire a basé les nouvelles hypothèses sur les données récentes de demandes d'indemnisation du régime, ce qui est une approche valide. Une rétrospective sur quatre ans est raisonnable, car les données plus anciennes sur les demandes de remboursement de frais sont moins susceptibles d'être représentatives des coûts actuels et futurs des demandes de remboursement de frais, étant entendu que les données plus récentes peuvent être influencées par les pressions temporaires découlant de la COVID-19. L'actuaire a expliqué que les données sur les demandes de 2020 étaient très similaires aux données de 2017-19, raison pour laquelle elles n'ont pas considéré les exclure en raison de la COVID-19. Nous estimons qu'il s'agit d'une approche raisonnable. Dans les états financiers de 2020, l'OMPI a noté les effets incertains de la pandémie sur le coût des demandes de remboursement de frais actuels. Des informations supplémentaires étant désormais disponibles, cette sensibilité n'est plus considérée comme significative pour l'évaluation.

**1.23** La part de l'OMPI dans les engagements a changé depuis 2020, en raison de l'ajustement de la prime en fonction de l'âge. Les règles du régime prévoient que l'OMPI contribue à hauteur de 65% à la prime mensuelle pour la couverture des frais médicaux (35% à la charge du membre du personnel). L'actuaire avait précédemment utilisé ce taux de contribution aux primes pour déterminer la part de l'OMPI dans le passif total. Pour 2021, l'actuaire de l'OMPI a révisé ce chiffre à 73% du total de l'obligation au titre des prestations définies. Ce changement reflète le fait que l'on s'attend à ce que les personnes couvertes par l'obligation d'assurance après la cessation de service réclament proportionnellement plus qu'elles ne paient de primes (les membres actifs non couverts par cette obligation faisant le contraire). Nous estimons qu'il s'agit d'une attente raisonnable et qu'elle reflète mieux les réalités des coûts futurs du

régime. Il représente donc une amélioration des techniques d'estimation sur lesquelles ce passif important est fondé.

### Incidence future des obligations

**1.24** La valeur des obligations de l'Organisation évolue au fil du temps, en fonction des variations de facteurs démographiques et d'autres facteurs économiques. Dans le cadre de son évaluation annuelle, l'expert de l'Organisation fournit à l'OMPI une projection de la valeur de ses obligations pour les quatre années à venir, fondée sur la stabilité des hypothèses actuelles. L'OMPI a présenté les résultats de cette évaluation ainsi que l'analyse des obligations dans son rapport financier annuel. Selon les hypothèses actuellement formulées, la projection prévoit que les obligations s'élèveront à 715,5 millions de francs suisses au 31 décembre 2025.

**1.25** Dans notre rapport de 2020, compte tenu de la croissance de ce passif, nous avons recommandé, en concertation avec les États membres, que l'OMPI établisse un niveau cible de fonds réservés pour ses obligations au titre de l'AMCS et qu'elle examine les options permettant d'atténuer la croissance potentielle future de ces engagements. En réponse, l'OMPI fera réaliser une étude de la gestion "actif-passif" qui était en cours à la date de rédaction du présent rapport. Nous comprenons que la direction propose de soumettre un plan de financement de ses obligations en matière d'assurance maladie après la cessation de service à la trente-quatrième session du Comité du programme et budget (PBC).

### Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

**1.26** L'OMPI est affiliée en tant qu'organisation membre à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) par l'intermédiaire de ses employés. Toutefois, comme le régime de retraite ne permet pas de déterminer de manière précise une estimation fiable du risque correspondant supporté par chaque organisation participante, aucun passif actuariel au titre du régime de retraite n'apparaît dans les états financiers de l'OMPI.

**1.27** Les caractéristiques du régime de retraite des Nations Unies sont décrites à la note 10 des états financiers et cette présentation vaut pour de nombreuses organisations participantes. À la dernière évaluation actuarielle, au 31 décembre 2019, la CCPPNU a conclu qu'il n'était pas nécessaire de procéder à des paiements à titre compensatoire au titre de l'article 26 des statuts de la Caisse. Si cette situation devait évoluer à l'avenir, des paiements à titre compensatoire seraient dus par l'OMPI. Cette situation représente à l'avenir pour l'Organisation un risque financier potentiel dont il faut continuer d'assurer le suivi et la gestion.

### Rapport financier annuel

**1.28** Nous avons noté précédemment que le rapport financier annuel de l'OMPI a présenté un commentaire financier accompagnant ses états financiers plus détaillé que celui de nombreuses autres entités. Il est important que toutes les organisations continuent à examiner d'un œil critique la façon dont elles utilisent régulièrement le commentaire accompagnant les états financiers, en recueillant un retour d'information auprès des utilisateurs de ces états. L'OMPI continue de présenter ses performances par rapport aux objectifs dans le rapport distinct sur les performances et il y a peu de détails pour aligner la présentation des résultats financiers sur les principaux résultats de l'Organisation. Nous croyons qu'il est plus facile d'aligner les rapports financiers et les performances dans un seul rapport annuel. Dans notre rapport 2020, nous avons fait part au Secrétariat de recommandations en matière de bonnes pratiques et nous continuons à offrir notre assistance s'ils souhaitent développer davantage le rapport financier.

**1.29** À la suite de discussions avec le Secrétariat, des améliorations ont été apportées au rapport financier pour mettre en évidence certains aspects des initiatives de l'OMPI en matière d'environnement, de société et de gouvernance. Il s'agit d'un domaine du rapport qui pourrait être encore amélioré pour démontrer de

manière positive l'engagement de l'Organisation à s'acquitter de ses responsabilités en qualité de membre du système des Nations Unies dans un rôle de direction plus large dans le cadre du Programme d'action pour le climat.

## GOUVERNANCE ET CONTROLE INTERNE

**1.30** Le Directeur général a la responsabilité d'assurer une gestion financière efficace de l'Organisation conformément au règlement financier. Le Directeur général a instauré et gère des systèmes de contrôle interne et de délégation qui sont importants, car ils offrent un cadre d'assurance sur lequel les États membres peuvent se fonder. L'OMPI continue à adopter une approche proactive dans son développement de l'environnement de contrôle interne et la déclaration sur le contrôle interne donne un bon aperçu des trois lignes de défense sur lesquelles le Directeur général s'appuie pour démontrer l'efficacité de l'environnement de contrôle interne.

### Contrôle interne

**1.31** L'OMPI dispose d'un bon environnement de contrôle interne. Comme pour les trois années précédentes de notre mandat, notre audit n'a recensé aucun indicateur de faiblesses de contrôle significatives, et aucune n'a été signalée dans le cadre du travail de la Division de la supervision interne (DSI). Le maintien d'un bon contrôle interne est resté une caractéristique de la réponse de l'OMPI à la pandémie, reflétant la qualité des systèmes d'information.

**1.32** Toutefois, les environnements de contrôle peuvent évoluer, et il demeure important que l'OMPI dispose de procédures solides permettant de donner des assurances sur les processus d'examen de la gestion et des sources d'assurance qui attestent leur efficacité. Nous avons examiné plusieurs domaines clés dans notre rapport cette année, en réfléchissant aux propositions visant à modifier le cadre de contrôle interne par le biais de changements apportés au Règlement financier, à l'approche de la conformité en tant que deuxième ligne de défense, et à la possibilité de revoir les dispositions au sein de la DSI, en reconnaissant que la limitation des mandats donnera bientôt lieu à des variations dans la fonction. Nous estimons qu'il est possible d'améliorer et de faire évoluer ces dispositions pour répondre aux besoins futurs de l'OMPI.

### Règlement financier

**1.33** Les activités financières de l'OMPI sont régies par son Règlement financier, qui est approuvé par l'Assemblée générale. Le Règlement financier constitue la pierre angulaire de l'environnement de contrôle financier interne et de nombreux contrôles internes sont mis en place afin de s'assurer que celui-ci continue de se conformer aux exigences du règlement.

**1.34** La dernière révision importante du Règlement financier a été entreprise en 2008. Depuis lors, l'Organisation a mis en œuvre un système intégré global de planification des ressources, les meilleures pratiques du secteur ont évolué et les processus opérationnels internes ont mûri. Plus récemment, la nouvelle direction de l'OMPI a encouragé un changement culturel, notamment sous l'angle de l'efficacité et de la modernisation. À l'avenir, l'Organisation a une stratégie visant à rationaliser les processus, notamment en utilisant l'analyse des données. Par conséquent, au cours de l'année 2021, l'OMPI a commandé un examen complet de la mise en œuvre de son Règlement financier dans le but :

- de disposer d'un Règlement financier et de son règlement d'exécution rationalisés et clairs qui reflètent le modèle opérationnel actuel tel que représenté dans le Plan stratégique à moyen terme 2022 – 2026 et le programme de travail et budget pour 2022-2023;
- d'établir un cadre réglementaire propice à la mise en œuvre des principales stratégies opérationnelles de l'Organisation;

- d'intégrer l'analyse de données dans le cadre du contenu réglementaire intégré pour des contrôles plus efficaces et efficaces de manière à réduire la charge des contrôles de transaction à fort volume tout en réduisant au minimum l'exposition au risque; et
- de poser un cadre réglementaire pour les domaines qui ne sont actuellement pas traités dans le Règlement financier et pour traiter les goulets d'étranglement, les points sensibles et la responsabilité dans les règlements existants.

**1.35** L'OMPI a recruté un cabinet de consultants pour fournir un soutien afin d'examiner les processus prévus dans le Règlement financier, d'examiner et d'évaluer le règlement existant par rapport à celui d'autres organisations similaires et de recommander des modifications aux processus et au règlement d'exécution par souci de bonne gouvernance, des pratiques recommandées, de l'efficacité et de l'efficacité.

**1.36** En avril 2022, l'OMPI a communiqué les modifications qu'il était proposé d'apporter à son Règlement financier pour que nous puissions les commenter. Dans l'ensemble, nous soutenons les principes qui constituent le fondement de l'initiative de révision du Règlement financier et d'alignement sur les pratiques de travail actuelles. La structure révisée fournit un cadre plus cohérent pour les contrôles financiers et comble certaines omissions importantes du règlement existant, comme le travail en partenariat, la gestion des obligations et les aspects du dispositif d'application du principe de responsabilité plus large de l'OMPI.

**1.37** Bien qu'il s'agissait d'une tâche de longue haleine au moment de notre examen, nous avons formulé plusieurs observations importantes que le Secrétariat examinera lorsqu'il finalisera ses révisions pour l'examen par les États membres lors de la prochaine session du PBC. L'OMPI a traité de manière substantielle les observations que nous avons faites. Sous réserve de l'approbation par les organes directeurs du Règlement financier révisé, notre expérience suggère qu'il pourrait être utile de procéder à un examen critique après la première année de fonctionnement ultérieur afin de donner la possibilité de traiter toute omission ou clarification importante.

### Environnement de contrôle de l'OMPI

**1.38** L'OMPI a poursuivi l'élaboration et l'amélioration de son environnement de contrôle interne. Nous avons signalé au fil du temps comment la deuxième ligne de défense a continué à documenter, à évaluer et à valider les contrôles au niveau des processus qui s'appliquent aux processus opérationnels de l'OMPI. En 2021, l'OMPI avait évalué 397 contrôles au niveau des processus (2020 : 381 contrôles), dont 91% ont été jugés à un niveau de maturité de trois ou plus, c'est-à-dire comme déployés et fiables et évitant toute incohérence entre le contrôle documenté et son fonctionnement réel. Les contrôles supplémentaires enregistrés en 2021 concernaient la gestion de la propriété intellectuelle.

**1.39** Le Bureau du contrôleur continue à effectuer des tests et des vérifications de validation des évaluations réalisées. L'OMPI a documenté et mis en relation 112 risques identifiés avec les contrôles sous-jacents au niveau des processus (2020 : 106) et dispose de preuves pour soutenir le bon fonctionnement de 130 activités de contrôle pour tous les contrôles au niveau des processus (2020 : 90). Dans le cadre de notre travail de cette année, nous avons examiné comment les contrôles étaient documentés et comment le fonctionnement du contrôle était mis en évidence. Chaque contrôle est enregistré dans un système de base de données avec un identifiant unique et une description détaillée du contrôle et du propriétaire du contrôle. L'évaluation du contrôle enregistre le type de contrôle, sa maturité et sa priorité, s'il est mis en évidence, à quelle fréquence il se produit et de quelle forme de contrôle il s'agit (manuel ou automatisé). Cela facilite l'évaluation indépendante et la signature associée.

**1.40** Nous avons noté que nombre de contrôles documentés étaient granulaires, basés sur une exigence établie dans des documents de politique générale tels que le Règlement financier et son règlement

d'exécution ou le Statut et Règlement du personnel. En général, les contrôles documentés n'ont pas été établis pour atténuer un risque spécifique identifié et, bien que des contrôles "clés" prioritaires aient été recensés, il ne s'agissait pas de contrôles axés sur la gestion des risques de contrôle importants. Dans l'ensemble, 141 contrôles ont été jugés comme "clés" et, lors de nos discussions avec la direction, il a été convenu qu'il était important d'affiner l'évaluation des contrôles prioritaires et d'adopter une approche plus proportionnelle de l'examen des activités de contrôle, en mettant davantage l'accent sur l'importance d'un contrôle pour l'activité sous-jacente.

**1.41** Après avoir établi la base de données et élaboré des procédures pour documenter, tester et évaluer le fonctionnement de ces contrôles recensés, il est maintenant opportun d'envisager d'aligner l'approche et de concentrer les ressources sur les contrôles qui sont essentiels pour l'Organisation. Il est tout aussi important de s'assurer que les contrôles clés de tous les processus opérationnels importants sont documentés et validés de manière appropriée. Au cours des deux dernières années, outre la gestion de la propriété intellectuelle, des contrôles dans les domaines des technologies de l'information et de la communication et de la performance et du développement des ressources humaines ont été ajoutés au processus. Ces améliorations renforceront l'efficacité et l'efficacité des processus de conformité de l'OMPI.

**Recommandation n° 1 : L'OMPI devrait :**

- a) revoir son approche de la documentation, de l'évaluation et de la validation des contrôles au niveau des processus pour se concentrer sur les contrôles clés les plus importants et les plus significatifs pour l'Organisation; et**
- b) évaluer l'exhaustivité de l'analyse de contrôle au niveau des processus et élaborer une feuille de route pour garantir que tous les processus de gestion et d'administration importants sont documentés.**

**1.42** Dans notre rapport de 2018, nous avons indiqué que l'OMPI avait fait appel aux services d'un consultant extérieur afin de déterminer la façon dont l'Organisation pourrait tirer parti des possibilités en termes d'analyses de données qu'offre son système ERP, grâce à l'automatisation des contrôles et à l'analyse des données. Nous avons considéré qu'il s'agissait d'un secteur dans lequel l'OMPI pourrait élaborer de puissants outils qui lui permettraient de surveiller en continu les principaux processus d'activités tout en identifiant les résultats inattendus. En réponse à notre précédente recommandation, l'OMPI a élaboré une stratégie et une feuille de route visant à améliorer et rationaliser les contrôles internes à l'aide de l'analyse des données dans quatre grands domaines de processus opérationnels. La mise au point et le déploiement de l'analyse détaillée ont été retardés pendant la mise en œuvre d'un projet connexe visant à fournir un environnement d'analyse des données permettant d'accéder aux diverses sources de données internes de l'OMPI (un lac de données). Selon les prévisions, les premières analyses pilotes seront mises en place au cours de l'année 2022.

**1.43** Depuis que nous insistons sur l'importance que revêt l'analyse des données dans notre premier audit, il y a eu peu de progrès substantiels dans un secteur où quelques succès rapides et des résultats de validation de concept pourraient donner l'impulsion nécessaire pour assurer une conformité plus rentable et une assurance significative. Nous considérons qu'il est important que l'OMPI adopte des analyses de données pour accroître l'efficacité, compte tenu de l'évaluation des contrôles les plus importants pour concentrer ses activités de conformité. Un tel environnement améliorera la qualité des éléments probants à l'appui des assertions figurant dans la déclaration sur le contrôle interne. Cela permettrait également d'éclairer l'évaluation des risques des fournisseurs d'assurance de troisième ligne tels que la Division de la supervision interne (DSI). La DSI et le DGRH gèrent actuellement leur propre série de routines d'analyse

de données, la DSI ayant recours à l'aide de contractants tiers. Toutefois, une plateforme commune à l'ensemble de l'OMPI permettrait de créer des synergies et contribuerait à développer les capacités et les aptitudes à les utiliser dans toute l'Organisation.

#### **Recommandation n° 2 : L'OMPI devrait :**

**S'assurer qu'elle élabore une approche et une stratégie globales pour développer et déployer l'analyse des données, qui répond aux besoins de tous les utilisateurs au sein de l'Organisation et crée des synergies en matière de formation et de soutien.**

#### Gestion des risques

**1.44** En 2021, nous avons envisagé plus en détail l'approche de l'OMPI en matière de gestion des risques. L'évaluation et l'atténuation des risques sont des éléments essentiels des systèmes de contrôle interne, et l'OMPI a poursuivi l'élaboration de son approche au cours de l'année écoulée, notamment en réexaminant sa propension au risque, en concertation avec les États membres.

#### *Niveau de risque accepté*

**1.45** En février 2022, il nous a été demandé d'envisager le projet de Déclaration relative à la tolérance au risque de l'OMPI. La déclaration révisée définit plus clairement la tolérance au risque de l'OMPI, reflétant sa tolérance à l'égard d'une prise de risque plus importante dans des domaines considérés comme importants pour atteindre ses résultats escomptés. Le cadre de travail articule le risque accepté et la tolérance par rapport à chacun des résultats escomptés dans l'ensemble de l'Organisation.

**1.46** À notre avis, l'articulation de la tolérance au risque et du risque accepté fournit une plateforme sur laquelle l'OMPI peut concentrer ses ressources, évaluer l'efficacité de ses mesures d'atténuation et démontrer sa gestion des risques. Cela permet également au personnel de l'OMPI de formuler clairement ses décisions et surtout, aux États membres de disposer d'un cadre clair pour évaluer les performances de la direction. Comme on peut s'y attendre de la part d'un organisme public, le degré de tolérance au risque de l'OMPI, notamment en ce qui concerne la culture, le contrôle interne, le contrôle et la performance, est faible. Toutefois, il est important de souligner que même dans ces domaines, des décisions proportionnées en matière de risques peuvent être prises, comme nous l'avons souligné dans nos observations sur le contrôle interne.

**1.47** Dans l'ensemble, l'articulation claire par l'OMPI du risque accepté figure parmi les exemples les meilleurs et les plus matures que nous ayons vus. Nous examinerons comment la présente déclaration a influencé les changements apportés aux processus et aux ressources pendant le reste de notre mandat, puisque l'application des principes de cette déclaration démontrera sa valeur pour l'OMPI.

#### *Stratégie d'atténuation*

**1.48** L'un des principaux objectifs de la gestion des risques est de recenser systématiquement les risques opérationnels liés à la réalisation des objectifs d'une organisation et de mettre en place des mesures d'atténuation efficaces dans la gestion de ces risques. Le Groupe de gestion des risques de l'OMPI, présidé par le Directeur général, examine les principaux risques recensés sur une base trimestrielle. À chaque réunion, il examine la situation actuelle de chaque risque avec une évaluation de l'incidence sur les résultats escomptés. Alors que le Groupe de gestion des risques réfléchit aux incidences émergentes des événements mondiaux actuels dans le contexte des risques de l'OMPI, l'évaluation globale des risques pour l'Organisation est établie une fois par an.

**1.49** Lors de sa réunion de décembre 2021, le Groupe de gestion des risques s'est vu présenter une carte des risques montrant les résultats d'un examen des risques pour l'Organisation afin de donner des



informations sur la planification annuelle des travaux. Il n'est pas clairement précisé à partir des discussions, dans quelle mesure le groupe a examiné de manière critique l'exhaustivité des risques présentés et l'efficacité des mesures d'atténuation proposées par les responsables de secteur entre les évaluations annuelles. Pour renforcer l'efficacité de sa surveillance, le Groupe de gestion des risques devrait envisager de se concentrer davantage sur ces domaines au niveau du secteur, en particulier au regard des révisions du risque accepté. Cela permettra de mettre l'accent sur le rapport coût-efficacité des mesures d'atténuation dans la gestion de l'incidence et de la probabilité des risques et de fournir une plus grande assurance. Un tel processus, impliquant les responsables de secteur dans un défi majeur, contribuerait à ancrer davantage une culture de la gestion des risques.

**Recommandation n° 3 : L'OMPI devrait :**

**Envisager d'effectuer une étude de l'ordre du jour permanent du Groupe de gestion des risques afin de consacrer une attention particulière à l'exhaustivité des risques et à la qualité des mesures d'atténuation entre les processus d'évaluation annuels, pour s'assurer que les risques restent appropriés et que les mesures d'atténuation des risques moins importants sont rentables.**

*Établissement de rapports sur l'état d'avancement*

**1.50** Conformément aux bonnes pratiques, l'OMPI produit un rapport annuel sur la gestion des risques à l'intention du Groupe de gestion des risques. À cet égard, la direction a indiqué qu'elle avait bien réagi aux observations plus générales du Corps commun d'inspection (CCI) sur la gestion des risques dans l'ensemble du système des Nations Unies, ainsi qu'à l'examen ultérieur de la gestion des risques par la DSI. Le rapport annuel a également souligné la nécessité de poursuivre le processus d'intégration de la gestion des risques et de veiller à ce que le personnel impliqué dans la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (ERM) soit conscient de ses responsabilités et que ses performances dans ce domaine soient évaluées.

**1.51** Dans l'ensemble, les diverses réponses aux recommandations montrent que l'OMPI passe d'un niveau de risque "établi" (niveau 3) à un risque "avancé" (niveau 4) par rapport aux critères du modèle de maturité de référence du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion (HLCM) des Nations Unies. Cette évaluation est conforme à notre propre évaluation de la maturité de la gestion des risques à l'échelle de l'OMPI. Selon les informations que nous a fournies l'OMPI, elle prévoyait de passer à un niveau "avancé" pour les six dimensions du risque, comme indiqué dans le programme de travail et budget en tant qu'indicateur d'exécution pour 2022-2023.

Division de la supervision interne (DSI)

**1.52** Lors de nos précédents audits, nous insistons sur l'importance que revêt l'alignement du programme de travail et du rapport annuel de la DSI sur la période financière couverte par la déclaration sur le contrôle interne, qui est désormais en place. Le poste de directeur de la DSI étant à durée limitée, la division connaîtra des évolutions concernant le personnel essentiel dans les années à venir. Avant cela, il est important que le Directeur général, sur l'avis de l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) et des États membres, réfléchisse à l'orientation future des activités de DSI. Au fur et à mesure que l'OMPI affine ses processus de gestion des risques et de contrôle interne, il est important que la Division de la supervision interne reste axée sur les risques opérationnels et les contrôles clés, et soutienne efficacement le développement de la deuxième ligne. Ceci, en plus de l'avis annuel que nous avons recommandé précédemment, renforcera les assurances dont dispose le Directeur général.

**1.53** Au fur et à mesure que l'OMPI développera ses processus de conformité et d'analyse, la nature du travail de la DSI évoluera. Il est donc important de s'assurer que la DSI reste bien placée pour s'y adapter,

et que la Charte de la supervision interne en tienne compte. Il est également important que le Directeur général tienne compte des compétences et des capacités requises pour le recrutement d'un nouveau directeur de la DSI, reflétant l'évolution des besoins de l'Organisation en matière d'assurance.

### Déclaration sur le contrôle interne

**1.54** La déclaration sur le contrôle interne est un document clé de la reddition de comptes qui fournit un rapport transparent sur l'environnement de contrôle et les risques auxquels sont confrontées les organisations. La déclaration de l'OMPI est alignée sur les sept composantes suivantes du dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation : planification axée sur les résultats; gestion des performances et des risques; mécanismes de suivi, de supervision et de recours; activités de contrôle; information et communication; normes éthiques et intégrité; et environnement de contrôle. Comme nous l'avons expliqué auparavant, l'OMPI a inscrit cette déclaration dans un cadre très clair et très complet qui, selon nous, offre aux États membres un bon degré de confiance dans les processus de contrôle. La déclaration articule clairement la base factuelle des affirmations faites de manière claire et logique.

**1.55** La déclaration 2021 met en avant la manière dont l'OMPI a géré les risques dans le cadre des travaux du Groupe de gestion des risques, en se concentrant sur les risques liés à l'exécution des programmes, en gérant les menaces liées à la cybersécurité et à la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les risques liés à l'environnement politique général. La déclaration s'appuie sur le cadre de contrôle cohérent des trois lignes de défense, recense les sources d'assurance et les principales conclusions, y compris celles de notre propre travail, et appelle l'attention sur les domaines spécifiques où des améliorations ont été apportées. La déclaration s'appuie également sur les assurances spécifiques relatives à la sécurité des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des données, compte tenu de leur importance pour l'intégrité des opérations de l'OMPI.

**1.56** Conformément aux bonnes pratiques, la déclaration s'engage à apporter des améliorations prospectives du cadre de contrôle, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'outils analytiques pour soutenir l'environnement de contrôle à partir de 2023, et à améliorer les contrôles des bureaux extérieurs en 2022. La déclaration sur le contrôle interne constitue un exercice essentiel afin de réunir l'ensemble des assurances nécessaires pour démontrer que le Directeur général s'est acquitté de ses responsabilités en matière de contrôle interne. Au cours de notre audit, nous avons pris en compte les différentes sources d'assurance et le fruit de notre propre travail, et nous considérons que la déclaration est cohérente avec ces informations. Nous pensons que les observations formulées en vue d'améliorer les processus de conformité, de risque et de la DSI permettront de renforcer l'assurance fournie aux États membres par le biais de la présente déclaration.

## DEUXIEME PARTIE

### QUESTIONS DE GESTION

#### PREVISION DE L'ACTIVITE DE DEPOT

**2.1** Dans notre rapport d'audit de 2020, nous avons observé que l'OMPI dépassait régulièrement son objectif en matière de recettes provenant des taxes et sous-exécutait systématiquement son budget de dépenses. Il en résulte que l'excédent budgétaire global était nettement plus élevé, chaque année, que prévu initialement. Selon les informations que nous a fournies l'OMPI, le montant des recettes provenant des taxes est prévu par modélisation et utilisé pour déterminer le budget des dépenses. Compte tenu de ce qui précède, nous avons identifié la modélisation des dépôts comme un domaine d'attention pour l'audit.

**2.2** Comme indiqué dans le programme de travail et budget de l'OMPI pour 2022-2023, les recettes de l'exercice biennal ont été estimées à 951,8 millions de francs suisses, ce qui traduit une augmentation de 7,8% par rapport au programme et budget pour 2020-2021. Les taxes perçues au titre du PCT représentent 77,4% du total des recettes totales et, si l'on ajoute les systèmes d'enregistrement de Madrid et de La Haye, elles représentent 95,5%. Pour l'exercice biennal précédent, ces systèmes représentaient 95,2% du total des recettes prévues.

**2.3** Les prévisions de performance à l'appui des estimations de recettes pour les unions du PCT, de Madrid et de La Haye ont été établies par l'économiste en chef, en tenant compte de l'historique des tendances en matière de dépôt et des prévisions relatives au PIB, publiées par le Fonds monétaire international. Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné la manière dont les modèles ont été conçus et utilisés, y compris la gouvernance et l'assurance des modèles eux-mêmes.

#### Les modèles

**2.4** Les modèles sont destinés à donner des informations sur les volumes de dépôts futurs attendus et les taxes correspondantes dans les systèmes mondiaux de propriété intellectuelle de l'OMPI. L'OMPI a conçu les processus en interne et les utilise de manière fiable depuis de nombreuses années. Le modèle s'appuie sur un **processus autorégressif de moyennes mobiles intégrées** corrigé des variations saisonnières, qui est un modèle d'analyse statistique utilisant des données de séries chronologiques pour prédire les tendances futures. Le modèle fournit des estimations des limites supérieures et inférieures se situant dans un intervalle de confiance de 80%. Bien qu'un tel intervalle de confiance soit large, si l'on considère les performances au fil du temps, cela n'a pas créé de problème significatif dans l'utilisation de ses résultats.

**2.5** Si le processus et les résultats font l'objet de présentations régulières à l'équipe de direction et à d'autres collègues, les modèles ne font pas l'objet d'un examen formel. Certains aspects de cet instrument ont évolué au fil du temps, bien que l'approche de modélisation de base soit restée largement la même. Le principal résultat du modèle est la prévision trimestrielle des systèmes du PCT, de Madrid et de La Haye, qui est distribuée en interne. Les prévisions, sur lesquelles est fondée la planification des recettes de l'Organisation, sont publiées dans le cadre de la documentation du programme et budget biennal. Bien que la description du modèle soit disponible, le processus de prévision n'est pas documenté. L'OMPI voudra peut-être envisager la nécessité de documenter le processus afin de s'assurer que le savoir institutionnel est documenté de manière appropriée en cas de changement de personnel.

**2.6** Notre approche a consisté en une enquête fondée sur les conseils de notre équipe de modélisation et son cadre standard d'examen. Cela comprenait la considération des modèles suivant : la gouvernance et l'assurance; le concept et la conception; la construction et le développement; les données et les hypothèses; et l'utilisation des résultats. Notre analyse des résultats, et nos considérations plus larges, confirment que le modèle atteint son objectif de fournir une base raisonnable pour la planification et la

budgetisation. D'autres améliorations pourraient être apportées à des domaines tels que la gouvernance des modèles, mais celles-ci n'ont aucun moyen d'avoir un réel rapport coût-avantages. Au fil du temps, le modèle a démontré sa fiabilité.

**2.7** Bien que le modèle actuel soit utile à l'Organisation, dans le cadre de sa gestion des risques, il sera important que la direction reste attentive à tout changement significatif en attente dans l'environnement de la propriété intellectuelle qui pourrait influencer sur les sensibilités du modèle.

### Utilisation du résultat du modèle

**2.8** La Division de l'exécution des programmes et du budget (PPBD) utilise à la fois les prévisions de recettes et le nombre de dépôts attendus dans l'élaboration de la proposition du programme et budget pour les États membres. Pour les recettes, la division utilise le scénario le plus probable, ou scénario de base, pour chacune des estimations concernant le PCT, Madrid et La Haye et a appliqué un facteur de prudence de 5% dans le programme et budget pour 2022-2023, en raison des incertitudes persistantes de l'économie mondiale, afin de réduire les prévisions de recettes. Pour l'exercice biennal précédent, l'OMPI a appliqué un ajustement légèrement inférieur de 3%. Cette estimation ne repose sur aucune base substantielle, mais elle offre une marge de sécurité par rapport au scénario de base prévu.

**2.9** Pour le budget des dépenses, la division utilise les résultats pour donner des informations sur les coûts variables liés aux processus de traitement des demandes, tels que les services de traduction. De nombreux coûts de l'OMPI sont fixes par nature et influencés par des facteurs inflationnistes tels que ceux imposés par la Commission de la fonction publique internationale et les changements découlant de la mise en œuvre de nouvelles initiatives, de sorte que les modifications des activités de dépôt n'ont d'incidence que sur un sous-ensemble du budget global.

**2.10** Dans l'ensemble, les résultats de notre examen mettent en évidence la prudence de l'OMPI dans sa planification financière, qui minimise le risque pour les États membres. Par conséquent, comme illustré dans la figure 3 de notre rapport, l'OMPI dépasse constamment ses prévisions d'excédent, ce qui a entraîné une augmentation continue des réserves non distribuées. Il est important que les États membres aient une approche stratégique de l'utilisation des fonds provenant des excédents. Nous avons fait rapport l'année dernière sur les projets spéciaux et il continue d'être nécessaire de financer les engagements au titre des prestations dues au personnel, chacun d'entre eux ayant un rapport avec l'utilisation des réserves excédentaires.

## DEPARTEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (DGRH) : SUIVI DES RECOMMANDATIONS ANTERIEURES

### Informations générales

**2.11** En 2018, nous avons fait rapport sur l'utilisation des rapports axés sur les résultats de l'OMPI, en mettant plus particulièrement l'accent sur les résultats reflétant les activités de la fonction du Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) de l'OMPI. Nous avons examiné comment le DGRH a rendu compte de ses informations sur la performance et sur la mise en œuvre des thèmes prioritaires de la stratégie en matière de ressources humaines de l'OMPI (2017-2021). Nos travaux ont débouché sur quatre recommandations concernant les informations et la manière dont il en est fait rapport aux États membres dans le cadre des processus du programme et budget de l'OMPI et sur huit autres recommandations découlant de notre examen de la stratégie existante en matière de ressources humaines.

**2.12** Étant donné l'importance des ressources humaines pour l'efficacité de l'OMPI et des plans du Directeur général visant à rendre l'Organisation plus souple, nous avons entrepris un suivi ciblé de nos recommandations ouvertes, en examinant comment le DGRH de l'OMPI élabore sa réponse dans le cadre de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour 2022-2026.

## Changements au sein du DGRH

**2.13** Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines a été approuvée en 2021; son principal objectif est de répondre aux nouvelles priorités de l'OMPI et de faciliter la réalisation des nouveaux résultats escomptés. Les objectifs de la nouvelle stratégie de l'OMPI créeront un changement culturel dans la façon dont l'OMPI aborde la gestion des ressources humaines, et comprend sept objectifs :

- Objectif 1 : contribuer au développement d'une culture organisationnelle dynamique qui encourage le dialogue ouvert, la collaboration, le partage des connaissances et le travail en équipe;
- Objectif 2 : améliorer la souplesse institutionnelle, créer une flexibilité adéquate et accroître la mobilité pour répondre à l'évolution des besoins en personnel des unités fonctionnelles tout en renforçant la diversité et l'inclusion;
- Objectif 3 : veiller à ce que la gestion des performances du personnel apporte une valeur ajoutée en termes d'amélioration des résultats de l'Organisation et de renforcement des compétences du personnel;
- Objectif 4 : adopter une vision plus stratégique de l'apprentissage et du développement de carrière comme partie intégrante du développement des talents;
- Objectif 5 : investir dans le développement de la direction et de la gestion;
- Objectif 6 : améliorer l'engagement et le bien-être du personnel; et
- Objectif 7 : développer un modèle de service de "guichet unique" pour le DGRH, adapté aux besoins des unités fonctionnelles.

**2.14** Pour renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie par le DGRH, le département a été restructuré en février 2022 en deux grands secteurs de services :

- Service des opérations relatives aux ressources humaines (RH) : avec le groupe existant des prestations et avantages, le Groupe des pensions et de l'assurance, y compris la gestion des absences, et un nouveau Groupe des données et technologies relatives aux ressources humaines; et
- Service de la gestion des talents : le Groupe des partenaires talents des ressources humaines et le Groupe de l'expérience employé.

**2.15** Le Service des opérations relatives aux ressources humaines assure la prestation de services en matière d'administration des prestations au personnel et des régimes de pension et d'assurance. Il soutient la capacité du DGRH en termes d'appui à la réalisation effective des résultats escomptés du programme de l'OMPI. L'accent sera mis plus fortement sur la technologie et les données et une priorité essentielle est de renforcer l'utilisation de cette technologie et des analyses pour identifier la conformité, éclairer les politiques et rendre compte des performances.

**2.16** L'objectif du Service de la gestion des talents est de doter l'Organisation d'un personnel qualifié et préparé au monde de demain. Grâce à des procédures efficaces en matière de recrutement, de déploiement, de perfectionnement et de rétention du personnel de l'OMPI, le Service de la gestion des talents devrait contribuer à l'obtention d'un personnel plus souple et plus innovant. Les performances seront alignées sur les objectifs à court et à long terme de l'OMPI, dans le but d'obtenir des résultats tangibles favorisant la participation du personnel. La mise en œuvre des activités d'apprentissage conformément au cadre d'apprentissage sera gérée par l'Académie de l'OMPI, qui s'appuiera sur ses compétences en tant que fournisseur de formation dans l'environnement général de la propriété

intellectuelle. Les responsabilités relatives à la diversité et l'inclusion, la culture et la participation du personnel, la mobilité ainsi que l'acquisition de talents seront transférées au Groupe de l'expérience employé, qui mettra à disposition des compétences qualifiées dans les domaines spécialisés relatifs aux ressources humaines afin d'améliorer l'expérience des employés.

**2.17** Ces changements devraient permettre au DGRH de l'OMPI de passer d'une fonction traditionnelle de RH axée sur les transactions à une fonction plus cohérente, stratégique et axée sur les personnes. Nous avons examiné les faits nouveaux dans le contexte des recommandations que nous avons formulées et dont le DGRH a tenu compte lors de l'élaboration de la nouvelle approche. À notre avis, les changements répondent à bon nombre des principes clés qui ont sous-tendu les principales conclusions de notre travail de 2018. Nous examinerons comment ces nouvelles dispositions ont amélioré les prestations dans le domaine des ressources humaines dans le rapport final de notre mandat, une fois que les nouvelles structures auront été mises en place.

### DGRH et établissement de rapports sur la performance

**2.18** En 2018 (recommandation n° 8), nous avons fait état de faiblesses dans la façon dont la DGRH a rendu compte de ses performances par rapport à la stratégie alors en place. Nous avons constaté que les mesures de performance adoptées et communiquées ne correspondaient pas aux objectifs clés de l'époque et qu'elles ne permettaient pas non plus de suivre et de mesurer la performance supplémentaire. Au moment de l'élaboration du programme et budget actuel (2022-2023), l'OMPI n'a retenu que les indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines qui étaient transversaux ou à l'échelle de l'Organisation dans le cadre du résultat escompté 5.1, à savoir l'engagement des employés; l'égalité des sexes : pourcentage de femmes aux niveaux P4 à D2; et la diversité géographique : pourcentage par région, conformément aux accords. Les autres objectifs du DGRH devaient être mesurés par l'intermédiaire d'indicateurs de performance internes. Cela s'inscrit dans le cadre d'une réduction globale des mesures visant à rationaliser les rapports et les performances, en se concentrant sur la communication des mesures les plus stratégiques et importantes pour les États membres contribuant aux résultats escomptés, et en utilisant d'autres données de performance comme mesures internes de performance et de responsabilité.

**2.19** Les sept objectifs de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines seront suivis à l'aide du suivi interne de la performance. Le premier objectif du DGRH concerne l'évolution de la culture de l'OMPI et des activités sont prévues à cet effet en 2022, pour donner suite à l'enquête sur la culture de l'Organisation. L'objectif 6 est axé sur l'engagement et lié à un indicateur de performance au niveau de l'Organisation défini dans le programme et budget pour 2022-2023. L'objectif 7 concerne la transformation des ressources humaines, qui a conduit à la restructuration du département au début de 2022.

**2.20** Les objectifs 2, 3, 4 et 5 sont tous liés à la nouvelle stratégie intégrée de gestion des talents, étayée par la planification du personnel, et font l'objet d'un rapport sur les indicateurs de performance internes pour mesurer la maturité. Des groupes de travail sont en place pour faire progresser les initiatives visant à renforcer l'apprentissage et le développement ainsi que la gestion des performances et des talents. Chacun de ces éléments sera lié à des mesures internes permettant de suivre les progrès réalisés et de les évaluer.

**2.21** Nous prévoyons d'envisager les changements futurs dans l'approche de l'OMPI au cours de la dernière année de notre mandat afin d'évaluer leur incidence sur l'établissement de rapports sur la performance. Nous avons clôturé notre recommandation antérieure associée (2018 : recommandation n° 6).

## Diversité et inclusion

**2.22** Le Directeur général a adapté les politiques de l'OMPI en matière d'égalité des sexes et de diversité et a établi une orientation plus large en matière d'égalité des sexes et de propriété intellectuelle. Le développement et le suivi des progrès au sein de l'OMPI relèvent désormais de la responsabilité du Groupe de l'expérience employé, qui veille à ce que la diversité et l'inclusion soient intégrées dans les programmes de gestion des talents du DGRH. Parallèlement au maintien des objectifs de diversité dans le résultat escompté 5.1, les changements répondent aux recommandations que nous avons faites pour concentrer l'attention sur la présentation de rapports sur ces mesures importantes (2018 : recommandation n° 11). Les nouvelles structures et autres initiatives devraient permettre à l'OMPI de mieux aider son personnel à se développer et à réaliser son potentiel, tout en s'appuyant sur la diversité et les compétences de son personnel.

## Gestion des talents et des absences

**2.23** L'un des principaux éléments de notre examen de 2018 a été la prise en considération de l'approche de l'OMPI en matière de gestion des talents. Nous avons ensuite indiqué que les processus en vigueur à l'époque n'axaient pas l'apprentissage et le développement sur les besoins particuliers de l'Organisation et manquaient d'une approche stratégique. À notre avis, les décisions prises pour restructurer le DGRH permettent de mettre davantage l'accent sur les questions de gestion des talents. La stratégie d'apprentissage et de développement sera intégrée à la stratégie plus large de gestion des talents afin de renforcer les liens avec la performance et la mobilité.

**2.24** La déclaration de l'OMPI sur l'apprentissage et le développement témoigne d'un engagement renouvelé dans ces domaines à titre de composante essentielle de la stratégie opérationnelle de l'OMPI, l'accent étant mis sur l'aide apportée aux employés pour qu'ils puissent progresser et développer leur propre carrière. Ceci est soutenu par de nouvelles initiatives ayant pour but la mise à l'essai de nouveaux mécanismes d'évaluation de l'efficacité de la formation et son incidence sur les individus en mettant l'accent sur le retour d'information, notamment à 360 degrés. Dans l'ensemble, l'accent est mis sur le développement des talents en accordant une importance particulière aux compétences en matière de direction et de gestion. En outre, le cadre d'apprentissage reflète une intégration avec le parcours professionnel des employés, afin de garantir que la bonne formation est dispensée au bon moment de leur progression. L'OMPI prévoit d'utiliser les discussions sur la planification stratégique du personnel pour déployer ce modèle dans l'ensemble de l'Organisation. Nous sommes satisfaits de constater que ce nouvel accent et les mesures mises en place pour remédier aux faiblesses que nous avons recensées dans les arrangements précédents, s'ils sont suffisamment mis en œuvre, favoriseront l'élaboration d'un personnel plus flexible pour répondre aux besoins futurs de l'OMPI.

**2.25** Nous avons fait une recommandation (2018 : Recommandation n° 15) sur la nécessité de renforcer la gestion des absences du personnel. Conformément à une recommandation connexe de la DSI, l'OMPI a introduit de nouveaux rapports pour identifier et suivre les cas nécessitant une attention particulière, en établissant certains seuils pour une action progressive, comme l'absence de plus de : 20 jours dans une année; 60% du droit annuel d'un individu ou 15 jours dans la période de 30 jours. Les cas identifiés par ces mécanismes sont examinés avec l'Unité médicale et impliquent le partenaire chargé du secteur afin de garantir l'identification de solutions. Une fois ces dispositions mises en place, l'OMPI souhaitera peut-être réexaminer et renforcer ces nouveaux paramètres de surveillance et envisager de comparer ses niveaux d'absence en cas d'arrêt maladie avec ceux d'autres entités appropriées.

**2.26** Le DGRH a également mis en place de nouvelles approches proactives orientées vers la gestion des absences, afin de mieux soutenir les employés dans leur retour au travail, et d'appuyer la direction dans le cas de la gestion des absences et des ajustements qui peuvent être nécessaires pour faciliter le retour d'un employé. L'OMPI assure également un suivi plus systématique du personnel qui revient d'un

congé de maladie de longue durée (plus de six semaines consécutives) afin de s'assurer que les mesures sont déployées de manière appropriée pour soutenir le personnel et l'entreprise. Nous considérons que l'OMPI a amélioré et renforcé de manière appropriée la gestion de ces absences.

### Participation du personnel

**2.27** Notre recommandation précédente (2018 : La recommandation n° 16) demandait à l'OMPI de s'engager plus régulièrement par le biais d'enquêtes auprès du personnel afin d'évaluer les besoins et les préoccupations des effectifs et d'évaluer l'efficacité de l'incidence des politiques en matière de ressources humaines. Nous avons également souligné que cela fournirait des mesures utiles pour évaluer les résultats des stratégies de l'OMPI dans ce domaine. Les changements dans la culture institutionnelle de l'OMPI et les effets de la pandémie ont contribué à faciliter une nouvelle approche dans ce domaine. Le plan stratégique à moyen terme de l'OMPI souligne l'importance de placer l'individu au centre de la gestion du personnel. Dans le cadre de cet engagement, l'OMPI a fait appel à un prestataire tiers pour mettre en place une plateforme "avis du personnel" afin de permettre un dialogue régulier avec le personnel. Cet outil est destiné à fournir à l'OMPI des informations et un retour d'information constructif sur l'environnement de travail et les pratiques sur le lieu de travail. Il fournira des rapports en temps réel, ce qui permettra au DGRH et aux chefs de secteur de tous niveaux de partager les résultats rapidement et efficacement. Le Directeur général a annoncé le nouveau processus en mars 2022.

**2.28** Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'efficacité de l'enquête et la manière dont elle influencera la stratégie en matière de ressources humaines et la gestion du personnel, elle représente une initiative de changement d'approche que nous considérons répondre aux problèmes que nous avons recensés. Le renforcement de l'engagement des employés fournira des données plus riches permettant des prises de décision en connaissance de cause et sa fréquence permettra à la direction de mieux suivre les effets des changements introduits à l'OMPI. L'expérience a montré que si l'on ne parvient pas à résoudre les problèmes recensés au cours du processus, le personnel perdra confiance dans le processus et ne s'engagera plus activement, et la participation diminuera. L'OMPI devrait surveiller de près ce risque afin de préserver son engagement envers les membres du personnel.

**2.29** Dans l'ensemble, nous avons noté les améliorations significatives apportées aux processus des ressources humaines au sein de l'OMPI. Bien que bon nombre de ces éléments doivent encore être intégrés et mis en œuvre, des bases essentielles ont été établies pour étayer les ambitions du Directeur général pour l'OMPI.



## TROISIEME PARTIE

### AUTRES SUJETS PERTINENTS POUR LES ORGANES DIRECTEURS

**4.1** Conformément au mandat de l'audit externe, le Directeur général est tenu de nous signaler tout versement à titre gracieux ou tout cas de fraude avérée commise ou détectée en 2021. Aucun versement à titre gracieux ne nous a été rapporté. Nous n'avons détecté aucun cas de fraude au cours de nos vérifications et aucun cas de fraude ou d'annulation liée à une activité frauduleuse ne nous a été rapporté par le Directeur général.


### RECOMMANDATIONS ANTERIEURES

**4.2** Dans la présente section, nous résumons les progrès accomplis par l'Organisation dans la mise en œuvre des recommandations passées. L'appendice 1 présente un aperçu plus détaillé des progrès accomplis concernant chacune des recommandations formulées au cours des années précédentes, sur la base des données conservées dans le module TeamCentral de l'OMPI en mai 2022. Il est de la responsabilité de la direction d'envisager la mise en œuvre, le suivi et le bilan des progrès réalisés par rapport à nos recommandations. Dans notre rapport, nous fournissons notre évaluation de l'efficacité de ces dispositions et de l'état de leur mise en œuvre.

**4.3** Sur les 23 recommandations en suspens de 2020 et des années précédentes, nous avons clôturé 14 d'entre elles (soit 61%) qui avaient été mises en œuvre ou dépassées par les événements. Neuf recommandations (39%), qui sont toujours en cours de mise en œuvre, concernent principalement les recommandations faites l'année dernière. La recommandation de notre prédécesseur visant à revoir la structure tarifaire pour l'Union de Madrid (R#9 de 2017) : bien que faisant partie d'une feuille de route aux fins d'un examen ultérieur par les organes directeurs, n'a pas encore été examinée.

### REMERCIEMENTS

**4.4** Nous tenons à remercier le Directeur général et son équipe de leur coopération en vue de faciliter la réalisation de notre audit.



**Gareth Davies**

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

**19 mai 2022**

# Appendice 1

## SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNEES PRECEDENTES

(Source : RAPPORT PROVENANT DU MODULE TEAMCENTRAL DE L'OMPI – mai 2021)

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2017 (WO/PBC/28/4) R#9	Revoir la structure actuelle des tarifs en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante, après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.	La direction de l'OMPI a accepté la recommandation et déclaré que l'examen de la structure tarifaire du système de Madrid était un thème de travail à moyen terme, conformément à la feuille de route révisée pour le Groupe de travail sur les évolutions juridiques de l'Union de Madrid. Compris dans la feuille de route du Groupe de travail de Madrid.  En raison de la nature sensible de cette recommandation, le moment opportun pour envisager des changements dans la grille tarifaire doit encore être déterminé.	Nous prenons note des commentaires de l'administration et notons qu'aucune date de mise en œuvre n'a été indiquée. Nous examinerons son état d'avancement lors de l'audit des comptes de l'année prochaine.  Nous avons également relevé les déficits cumulés des Unions de Lisbonne et de La Haye dans le rapport de cette année.	En cours – Aucune estimation de la date de mise en œuvre n'a été fournie.
2018 (WO/PBC/30/4) R#6	Veiller à ce que les indicateurs clés d'exécution pour chaque programme	Le programme de travail et budget pour 2022-2023 a été établi et approuvé par les États membres. Cette recommandation a donc été prise en	À la suite de l'adoption du nouveau PSMT et des modifications apportées par la suite au	Clôturée

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	comprennent un ensemble équilibré de mesures afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques.	considération dans l'élaboration du programme de travail et budget.	programme de travail et budget de l'OMPI, nous avons clôturé cette recommandation et nous réexaminerons la gestion axée sur les résultats au cours de la dernière année de notre mandat, lorsque les modifications auront eu la possibilité de s'intégrer.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#8	Réserver désormais la catégorie "pleinement atteint" dans les rapports d'exécution aux États membres aux cas où 100%, au moins, des objectifs sont atteints.	Actions de mise en œuvre achevées dans le rapport sur les performances pour 2021. Rapport sur les performances 2021 jusqu'à 100%. Les instructions pour la préparation du rapport sur les performances : seuls ceux qui sont à 100% seront notés comme pleinement atteints.	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat actualisée, qui répond à la question soulevée.	Mise en œuvre et clôturée.
2018 (WO/PBC/30/4) R#9	Vérifier si les indicateurs de performance existants mesurent de manière adéquate les avancées vers les quatre priorités établies dans la stratégie 2017-2021 pour les ressources humaines, afin de remplacer certains	Cette recommandation était fondée sur la stratégie 2017-21 en matière de ressources humaines, "afin de remplacer certains indicateurs ou d'en établir de nouveaux là où existent des écarts significatifs ou une attention disproportionnée". Cette stratégie 2017-2021 n'est plus valable, car elle a été remplacée par la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, alignée sur le nouveau plan	Nous avons examiné plus en détail les réponses du Secrétariat à nos précédentes recommandations en matière de ressources humaines dans la deuxième partie du rapport de cette année. De nouveaux arrangements	Dépassé par les événements.  Clôturée

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	indicateurs ou d'en établir de nouveaux là où existent des écarts significatifs ou une attention disproportionnée.	stratégique à moyen terme, a été validée par les États membres en octobre 2021.	concernant les performances ont été mis en œuvre et feront l'objet de futures considérations en 2023.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#11	Suivre la mise en œuvre des actions prévues dans le Plan d'action 2018 pour la parité entre les sexes et indiquer leur état d'avancement (ainsi que les premiers signes d'impact) dans les prochains rapports sur les ressources humaines.	La politique pour l'égalité des sexes de l'OMPI a été révisée et était prête à être publiée à la fin de l'année, après consultation des parties prenantes internes et de la direction. Cependant, dans le contexte de la décision du Directeur général de créer un nouveau domaine concernant les travaux relatifs à la propriété intellectuelle et à l'égalité des sexes, il a été convenu de retarder cette publication pour assurer l'alignement avec une stratégie sur la propriété intellectuelle et l'égalité des sexes qu'il conviendra de mettre en place. La nouvelle conseillère principale en matière d'égalité des sexes dans le domaine de la propriété intellectuelle est entrée en fonctions en mars, de sorte que nous n'attendons pas de progrès avant juin-juillet.	Le nouveau Directeur général de l'OMPI a modifié l'accent mis sur les questions sur l'égalité des sexes, et nous pensons que cette approche plus globale répond aux principes qui sous-tendent cette recommandation.	Mise en œuvre et clôturée.
2018 (WO/PBC/30/4) R#13	Envisager de vérifier si son offre de formation est pertinente, pour s'assurer qu'elle	La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour 2022-2026 comporte 7 objectifs, dont 4 concernent la gestion intégrée des talents, en	Nous avons examiné plus en détail les réponses du Secrétariat à nos précédentes	Mise en œuvre et clôturée.

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	correspond aux besoins professionnels actuels et aux priorités stratégiques de la gestion des compétences.	mettant clairement l'accent sur l'apprentissage et le développement. Le DG a nommé en novembre 2021 une équipe d'experts chargée de travailler avec le DGRH et l'Académie (désormais chargée de la formation interne) sur l'élaboration d'un cadre d'apprentissage stratégique. Ce qui a entraîné l'élaboration d'une stratégie de formation et de perfectionnement qui intègre des éléments d'apprentissage, mais aussi de performance et de mobilité.	recommandations en matière de ressources humaines dans la deuxième partie du rapport de cette année.  Les nouvelles structures et priorités ont permis d'établir une base pour améliorer la définition des priorités et la mise en œuvre des programmes de gestion des talents.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#15	Envisager des moyens pour réduire le taux d'absentéisme moyen, et mettre en œuvre des bonnes pratiques débouchant sur une plus grande responsabilisation en cas d'arrêt maladie, par exemple des entretiens préalables à la reprise de travail.	L'Unité médicale et les autres collègues du DGRH tiennent des réunions bimensuelles pour discuter de la meilleure marche à suivre pour chaque cas de congé de maladie de longue durée décrit dans un rapport mensuel, et impliquent d'autres parties prenantes si nécessaire (les superviseurs et la hiérarchie correspondants, le médecin, etc.). L'Unité médicale et le DGRH coordonnent et dirigent un plan de retour au bureau multidisciplinaire conformément aux directives et en collaboration avec les parties prenantes concernées.	Nous avons examiné plus en détail les réponses du Secrétariat à nos précédentes recommandations en matière de ressources humaines dans la deuxième partie du rapport de cette année.  Nous considérons que les dispositions désormais établies par l'OMPI fournissent un ensemble de mécanismes appropriés	Mise en œuvre et clôturée.

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2018 (WO/PBC/30/4) R#16	<p>Entreprendre une enquête annuelle auprès du personnel afin d'établir les niveaux de référence permettant d'évaluer le ressenti du personnel sur tous les sujets liés aux ressources humaines soutenant les objectifs stratégiques et de mesurer l'efficacité de la politique en matière de ressources humaines et de sa mise en œuvre. Une telle étude pourrait porter sur des thèmes comme la motivation, l'évolution, le bien-être, le harcèlement sur le lieu de travail, la direction et la transparence, et pourrait évaluer la vision du personnel sur le soutien apporté par des fonctions d'appui</p>	<p>L'OMPI met en place une plateforme "avis du personnel" (Glint) pour établir un dialogue constant avec le personnel. Le bien-être a été évalué par une enquête menée à l'échelle des Nations Unies en juillet 2021.</p>	<p>pour mieux gérer les absences du personnel.</p> <p>Nous avons examiné plus en détail les réponses du Secrétariat à nos précédentes recommandations en matière de ressources humaines dans la deuxième partie du rapport de cette année.</p> <p>Un nouvel ensemble d'outils relatifs à l'engagement des employés sera lancé en 2022, et les dispositions et la création d'un Groupe de l'expérience employé ont établi des cadres améliorés pour l'engagement des employés.</p>	<p>Mise en œuvre et clôturée.</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	comme les ressources humaines.			
2019 (WO/PBC/31/3) R#2	Envisager l'élaboration d'une stratégie plus claire pour les bureaux situés hors de Genève en tenant pleinement compte des priorités opérationnelles et organisationnelles mises en évidence dans son prochain plan stratégique et en définissant des critères plus clairs pour appuyer le processus de prise de décisions.	Compte tenu des "Principes directeurs concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI", le Secrétariat comprend que cette recommandation s'adresse aux États membres.	Le projet de mandat pour l'évaluation des bureaux extérieurs de l'OMPI est examiné lors de la prochaine trente-quatrième session du PBC. Les décisions prises lors de cette réunion orienteront la discussion et la poursuite du développement du réseau des bureaux extérieurs. Sur cette base et étant donné que certains aspects de notre rapport 2019 ont été pris en compte dans le document, nous clôturons cette recommandation, car elle est désormais laissée à l'appréciation des États membres.	Clôturée
2019 (WO/PBC/31/3) R#3	En suivant une stratégie plus claire, envisager de modifier la répartition des responsabilités entre les États membres et le secrétariat en ce qui concerne la prise de décisions relatives aux bureaux extérieurs.	Compte tenu des "Principes directeurs concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI", le Secrétariat comprend que cette recommandation s'adresse aux États membres.	Le projet de mandat pour l'évaluation des bureaux extérieurs de l'OMPI est examiné lors de la prochaine trente-quatrième session du PBC. Les décisions prises lors de cette réunion orienteront la discussion et la poursuite	Clôturée

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
			<p>du développement du réseau des bureaux extérieurs. Sur cette base et étant donné que certains aspects de notre rapport 2019 ont été pris en compte dans le document, nous clôturons cette recommandation, car elle est désormais laissée à l'appréciation des États membres.</p>	
<p>2019 (WO/PBC/31/3) R#4</p>	<p>Envisager des mesures pour améliorer les rapports et les programmes d'activité élaborés par les bureaux extérieurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en veillant à ce qu'ils suivent de près les activités convenues dans les programmes de travail du programme et budget et permettent d'évaluer clairement les</li> </ul>	<p>Le Secteur du développement régional et national (RNDS) est en train d'élaborer un modèle de rapport d'activité qui sera mis en œuvre au cours du deuxième trimestre de 2022</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OMPI et nous l'examinerons plus avant dans le cadre de l'audit de l'année prochaine.</p>	<p>Mise en œuvre</p>



Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	<p>progrès accomplis par les bureaux extérieurs;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en adoptant une présentation de "plan sur une page" pour ces rapports, contenant les mesures, les activités et les engagements clés, ainsi que les grandes étapes suivantes, conformément au programme de travail convenu;</li> <li>• en révisant la fréquence de présentation des rapports formels sur les activités des bureaux extérieurs, s'ils sont complétés par d'autres communications plus régulières.</li> </ul>			

<b>Référence antérieure</b>	<b>Résumé de la recommandation</b>	<b>Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022</b>	<b>Point de vue du vérificateur externe</b>	<b>Statut</b>
2019 (WO/PBC/31/3) R#5	Étudier l'intérêt d'un audit par la DSI des opérations des bureaux extérieurs et du flux d'informations entre les bureaux et le siège.	Le programme de supervision annuel comprend l'examen de 1 à 2 bureaux extérieurs pour 2022 en attente de voyage et de conditions sanitaires.	Nous prenons note de la réponse de la DSI et de son intention d'examiner les bureaux extérieurs dans le cadre de son programme 2022.	Mise en œuvre et clôturée
2019 (WO/PBC/31/3) R#6	Outre les indicateurs et mesures existants, envisager d'élaborer des domaines de résultats et des indicateurs d'exécution spécifiques pour chaque bureau extérieur, qui refléteraient les circonstances uniques de leurs priorités de mise en œuvre et le contexte local.	Le Secrétariat tiendra dûment compte de cette recommandation dans le cadre de l'établissement du programme et budget pour 2022-2023.  L'échéance de la recommandation a été reportée au 30 juin 2022.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement lors de l'audit des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date révisée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/6/2022
2019 (WO/PBC/31/3) R#7	Envisager de mener des enquêtes indépendantes régulières auprès des parties prenantes des pays hôtes afin de connaître leur point de vue sur la contribution des bureaux extérieurs, de dégager des tendances et des courants et de veiller à	Le Secrétariat accepte la recommandation dans le cadre de l'exercice biennal d'évaluation de la performance de l'OMPI.  L'échéance de la recommandation a été reportée au 30 juin 2022.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement lors de l'audit des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date révisée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/6/2022

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	<p>ce qu'ils restent pertinents et concentrés sur les objectifs fondamentaux de l'OMPI.</p>			
<p>2020 (WO/PBC/33/5) R#1</p>	<p>L'OMPI devrait entreprendre une étude de méthodes de travail, afin de voir de quelle manière les leçons tirées des pratiques adoptées au cours de la pandémie peuvent être utilisées pour réduire les déplacements superflus, c'est-à-dire ceux qui réunissent physiquement des personnes sans que cela apporte un avantage particulier en ce qui concerne les résultats des réunions.</p>	<p>Une évaluation interne de la gestion de la continuité des opérations pendant la pandémie de COVID-19 a été prise au cours de l'année 2021, la Division de la supervision interne de l'OMPI ayant mené un examen complet de la réponse de l'OMPI à la crise de la pandémie de COVID-19 dans tous les domaines d'activité mentionnés dans la recommandation. Des enseignements et recommandations en sont issus, pour mise en œuvre à compter de 2022. La pandémie est en cours, mais les leçons tirées figurent déjà dans le programme de travail et budget pour 2022-2023 avec une réduction du budget des voyages pour refléter la nouvelle norme d'utilisation des réunions hybrides et virtuelles. L'OMPI ne reprendra pas les voyages comme si de rien n'était après la pandémie, et nous mettons tout en œuvre pour qu'une grande partie de l'assistance technique et du renforcement des capacités soit fournie de manière virtuelle lorsque cela ne réduit pas les effets.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse de l'OMPI. Reconnaisant que l'incidence de la pandémie se poursuit, nous envisagerons des méthodes de travail révisées pendant le reste de notre mandat et nous ferons des commentaires dans les prochains rapports si nécessaire.</p>	<p>Mise en œuvre et clôturée.</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2020 (WO/PBC/33/5) R#2	L'OMPI devrait : a) établir, en consultation avec les États membres, un niveau cible de fonds réservés pour ses obligations au titre de l'AMCS, b) étudier les risques et avantages d'une désignation formelle des placements au titre de l'AMCS comme actifs du régime, afin d'améliorer la transparence des obligations nettes, c) examiner et discuter avec les États membres les solutions susceptibles d'atténuer la croissance potentielle future des obligations au titre de l'AMCS.	L'étude de la gestion actif-passif devrait débuter au premier trimestre 2022, et le rapport final est attendu au deuxième trimestre 2022. Sur la base de cette analyse et de l'évaluation du financement futur de la responsabilité de l'OMPI en matière d'assurance maladie après la cessation de service, la direction élaborera un document à l'intention du comité de la protection des consommateurs, qui examinera les points soulevés dans la recommandation.	Nous prenons note de la réponse et nous examinerons l'étude lorsqu'elle sera finalisée et disponible.  Nous notons en outre que la question du plan de financement des obligations relatives aux prestations médicales après la cessation de service doit être examinée lors de la trente-quatrième session du PBC (juin 2022).	Mise en œuvre
2020 (WO/PBC/33/5) R#3	L'OMPI devrait accélérer le calendrier de la DSI pour qu'elle fournisse une opinion annuelle sur la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle de	Cette recommandation sera mise en œuvre par étapes. La phase 1, dont le principal objectif est d'améliorer les capacités d'analyse des données de la DSI, est terminée. La date de mise en œuvre de cette recommandation a également été reportée à juin 2025, car la DSI prévoit de mettre en œuvre cette	Comme nous l'avons indiqué dans notre rapport 2020, nous ne considérons pas que le calendrier de la DSI prévu pour qu'elle fournisse une opinion annuelle soit	Mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	<p>l'Organisation permettant aux États membres de disposer d'une assurance additionnelle sur ces domaines clés de contrôle et au Directeur général de bénéficiaire d'un appui dans la préparation de sa déclaration sur le contrôle interne.</p>	<p>recommandation avec la publication du SIC au 31.12.2024, qu'elle présentera au PBC en juin 2025.</p>	<p>particulièrement ambitieux et nous invitons les États membres à le demander plus tôt.</p>	
<p>2020 (WO/PBC/33/5) R#4</p>	<p>L'OMPI devrait conduire une évaluation exhaustive et systématique des enseignements tirés du déploiement de ses plans de préparation en riposte à la pandémie pour nourrir le développement des procédures de continuité de ses opérations.</p>	<p>Les enseignements tirés de l'évaluation par la DSI de la réponse de l'Organisation à la pandémie de COVID-19 sont en cours de finalisation, et des plans seront mis en place pour les enseignements qui seront mis en œuvre.</p> <p>Chaque plan d'activité fonctionnel, une fois achevé, comportera des actions, des lacunes et des exercices qui reflètent les enseignements tirés de la réponse à la crise de la COVID-19, et ses implications sur la continuité des activités.</p> <p>L'échéance de la recommandation a été reportée au 31 décembre 2022.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la future date de mise en œuvre de cette recommandation.</p>	<p>Mise en œuvre</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2020 (WO/PBC/33/5) R#5	L'OMPI devrait envisager d'associer les projets individuels à ses objectifs essentiels et de les hiérarchiser pour permettre aux États membres de mieux comprendre les domaines d'investissement prioritaires.	<p>Cette recommandation est acceptée. Des seuils seront mis en œuvre dans les projets futurs relevant du PCE et dans les cycles budgétaires biennaux.</p> <p>Doivent être intégrés dans la proposition de PCE, qui sera présentée au PBC en 2023</p>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la future date de mise en œuvre de cette recommandation.	Mise en œuvre
2020 (WO/PBC/33/5) R#6	L'OMPI devrait envisager une plus grande intégration du PCE dans sa stratégie à moyen terme.	Cette recommandation sera mise en œuvre en reliant les projets de PCE au PSMT pour 2022-2026 dans la proposition de PCE soumise à la trente-troisième session du PBC (WO/PBC/33/11).	Nous prenons note de la réponse de l'OMPI et de la manière dont elle a aligné les propositions de PCE sur les résultats escomptés et le plan stratégique à moyen terme.	Mise en œuvre et clôturée.
2020 (WO/PBC/33/5) R#7	L'OMPI, en consultation avec les États membres, devrait réexaminer les critères établis pour les investissements consacrés aux projets spéciaux afin de continuer à mettre l'accent sur leur nature spéciale et importante et de prévoir dans le	Cette recommandation est acceptée et sera mise en œuvre lors des prochains cycles liés au PCE et des futurs cycles budgétaires biennaux. Le Secrétariat examinera les critères de la Politique d'utilisation des réserves et les mettra à jour en conséquence. Ces critères serviront de base aux propositions de PCE pour les cycles futurs.	Nous prenons note de la réponse du secrétariat et de la future date de mise en œuvre de cette recommandation.	Mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	budget des ressources pour un éventail plus large d'investissements au titre du renouvellement générique et des initiatives de moindre envergure dans le cadre du processus normal de budgétisation.	Doivent être intégrés dans la proposition de PCE, qui sera présentée au PBC en 2023.		
2020 (WO/PBC/33/5) R#8	Les États membres souhaiteront peut-être fixer des seuils pour les projets inclus dans le PCE afin d'assurer l'efficacité du plan et de l'axer sur les principales initiatives d'investissement stratégique et, d'autre part, établir différentes exigences en matière d'assurance et de rapports afin de refléter la proportionnalité et l'ampleur du projet.	<p>Cette recommandation est acceptée. La différenciation des exigences en matière de présentation de rapports sera mise en œuvre pour les projets en cours et futurs dans le cadre des rapports sur la performance de l'OMPI.</p> <p>Les mesures de mise en œuvre devraient être achevées dans le rapport sur les performances pour 2021, dont la clôture sera examinée par les auditeurs externes lors de l'audit final.</p>	Nous prenons note du seuil appliqué dans le rapport sur les performances de l'OMPI 2020/21. Cette approche répond aux principes de notre recommandation et l'OMPI devrait s'assurer qu'elle applique ces principes dans les futures propositions du plan-cadre d'équipement (PCE).	Mise en œuvre et clôturée.

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2020 (WO/PBC/33/5) R#9	<p>L'OMPI devrait envisager la possibilité d'améliorer la teneur des documents de lancement de projet de manière à disposer des éléments suivants :</p> <p>une meilleure analyse de l'évaluation des options, y compris, s'il y a lieu, des options d'externalisation;</p> <p>une définition claire de la situation initiale et des résultats escomptés pour procéder à une évaluation ultérieure et aider à mesurer l'optimisation des ressources;</p> <p>une présentation plus globale des coûts totaux, y compris des coûts du cycle de vie des projets; et</p> <p>les risques appropriés à la réalisation des objectifs du projet ainsi</p>	<p>Cette recommandation est acceptée et sera mise en œuvre dans tout projet futur relevant du PCE approuvé par les États membres.</p> <p>Les actions seront mises en œuvre pour les projets de PCE recommandés pour approbation à la trente-troisième session du PBC (WO/PBC/33/11).</p>	<p>Nous prenons note des analyses de rentabilité améliorées incluses dans le PCE présenté à la trente-troisième session du PBC.</p>	<p>Mise en œuvre et clôturée.</p>



<b>Référence antérieure</b>	<b>Résumé de la recommandation</b>	<b>Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2022</b>	<b>Point de vue du vérificateur externe</b>	<b>Statut</b>
	que les mesures d'atténuation réalistes permettant de déterminer le niveau réel de risque résiduel.			

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

### Recommandation n° 1

L'OMPI devrait :

- a) revoir son approche de la documentation, de l'évaluation et de la validation des contrôles au niveau des processus pour se concentrer sur les contrôles clés les plus importants et les plus significatifs pour l'Organisation; et
- b) évaluer l'exhaustivité de l'analyse de contrôle au niveau des processus et élaborer une feuille de route pour garantir que tous les processus de gestion et d'administration importants sont documentés.

### Réponse

La recommandation est acceptée et sera mise en œuvre en 2022 et 2023. Le Secrétariat a entrepris un examen des contrôles au niveau des processus en vue de rationaliser le niveau de granularité et de recenser les contrôles clés. Une approche future sera élaborée pour valider les contrôles clés sur une base plus fréquente que les contrôles non essentiels. Une feuille de route sera établie pour inclure tout autre processus pertinent afin de garantir une analyse complète.

### Recommandation n° 2

L'OMPI devrait :

Faire en sorte d'élaborer une approche et une stratégie globales pour développer et déployer l'analyse des données qui réponde aux besoins de tous les utilisateurs au sein de l'Organisation et crée des synergies en matière de formation et de soutien.

### Réponse

La recommandation est acceptée et sera mise en œuvre en 2022 et 2023 lors du déploiement de l'analyse des données, conformément à la stratégie et à la feuille de route. La stratégie s'accompagne du développement d'outils d'analyse qui seront utilisés dans toute l'Organisation, notamment pour les activités d'achat (Division des achats et des voyages), la gestion des ressources humaines (Département de la gestion des ressources humaines) et les finances (Département de la planification des programmes et des finances). En outre, des discussions sont en cours avec la Division de la supervision interne (DSI) pour créer des synergies. La DSI effectue également des audits continus dont les résultats sont communiqués à la direction.

### Recommandation n° 3

L'OMPI devrait :

Envisager d'effectuer une étude de l'ordre du jour permanent du Groupe de gestion des risques afin de consacrer une attention particulière à l'exhaustivité des risques et à la qualité des mesures d'atténuation entre les processus d'évaluation annuels, pour s'assurer que les risques restent appropriés et que les mesures d'atténuation des risques moins importants sont rentables.

### Réponse

La recommandation est acceptée et sera mise en œuvre en 2022. Les risques et les mesures d'atténuation sont discutés lors des réunions du Groupe de gestion des risques. Ces discussions portent principalement sur les risques institutionnels. L'ordre du jour permanent du Groupe de gestion des risques sera mis à jour pour inclure un point visant à prendre en considération l'efficacité des mesures d'atténuation des risques. Cela permettra d'assurer une couverture plus systématique des mesures d'atténuation des risques, y compris au niveau sectoriel.