

## Comité du programme et budget

**Trente-septième session**  
**Genève, 10 – 14 juin 2024**

### 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 2023; et
  - ii) le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2023 à la soixante-cinquième 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 2023.
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/37/3).*

[Le Rapport du vérificateur externe des comptes suit]

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

## Opinion sur les états financiers

Nous avons vérifié les états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'exercice clos au 23 décembre 2023, qui comprennent les documents suivants :

- l'état de la situation financière au 31 décembre 2023,
- 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 – recettes et l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels – dépenses pour l'exercice clos à cette date,
- l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels – recettes et l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels – dépenses pour l'exercice biennal clos à cette date, ainsi que
- les notes relatives aux états financiers, y compris les principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers joints donnent une image fidèle, dans tous ses aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2023, 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 au Règlement financier de l'OMPI.

## Base de fondement pour notre opinion

Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et au Règlement financier de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle. 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 au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (code IESBA) et nous avons rempli nos autres responsabilités déontologiques en respectant ces exigences et le code IESBA.

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

## Autres informations

La direction est responsable des autres informations. Il s'agit notamment des informations figurant dans le rapport financier annuel et la déclaration sur le contrôle interne, mais cela n'inclut pas les états financiers ni le rapport de notre vérificateur à ce sujet.

Notre opinion sur les états financiers ne concerne pas les autres informations et, sauf indication contraire explicite dans notre rapport, nous ne formulons aucune conclusion ferme à ce sujet.

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 nous identifions de telles incohérences matérielles ou des anomalies significatives manifestes, nous sommes tenus de déterminer si elles donnent lieu à des anomalies significatives dans les états financiers proprement dits. 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 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.

La direction et les parties chargées de la gouvernance sont responsables de la surveillance du processus d'établissement du rapport financier de l'OMPI.

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

Nos objectifs sont d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de rendre un rapport de vérification des comptes qui contienne notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé, mais elle ne constitue pas une garantie qu'une vérification menée conformément aux normes internationales d'audit repère toujours une anomalie significative lorsqu'elle existe. Les anomalies peuvent être causées par des fraudes ou des erreurs et elles sont considérées comme significatives si, individuellement ou dans l'ensemble, on peut 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 détectons les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, nous créons et appliquons des procédures de vérification répondant à ces risques, et nous recueillons 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;
- Nous avons une bonne compréhension du 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.

- Nous évaluons 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.
- Nous parvenons à des conclusions en ce qui concerne le caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de la continuité de l'activité et, en fonction des éléments probants obtenus, la question de savoir si des incertitudes significatives existent en lien avec des événements ou des conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'OMPI de poursuivre son activité. Si nous concluons qu'une incertitude significative existe, nous sommes tenus de faire ressortir, dans le rapport du vérificateur, les informations à fournir correspondantes dans les états financiers ou, si les informations en question sont insuffisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date d'élaboration du rapport d'audit. Toutefois, des événements ou conditions futurs pourraient pousser l'OMPI à cesser ses activités.
- Nous évaluons la présentation, la structure et le contenu globaux des états financiers, notamment des informations à fournir, et déterminons 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 : le 14 mai 2024**



National Audit Office

MAI 2024

---

**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle**

# Rapport du vérificateur externe des comptes sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice financier 2023

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
<b>Deuxième partie</b>	<b>22</b>
Gouvernance et contrôle interne	22
<b>Troisième partie</b>	<b>30</b>
Recueil	30
<b>Quatrième partie</b>	<b>35</b>
Autres sujets pertinents pour les organes directeurs	35
Recommandations antérieures	35
Remerciements	36
<b>Appendice Un</b>	<b>37</b>
Suivi des recommandations des années précédentes	37

## 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 concernant la gestion financière, la gouvernance et le contrôle interne, la gestion des connaissances et un ensemble d'autres questions examinées au cours de notre mandat de six ans. 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 2023 et des transactions et événements annexes de cette même année. Nous l'avons mené conformément aux Normes internationales d'audit 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.

**6** Les états financiers sont toujours de grande qualité et reposent sur des systèmes solides de contrôle interne et d'établissement de rapports. Les états financiers de cette année continuent de refléter la grande qualité des rapports financiers que nous avons constatée durant notre mandat. Bien que la performance fasse l'objet d'un rapport complet au Comité du programme et du budget, notre audit révèle qu'il serait possible d'améliorer encore la qualité de ses rapports financiers en incorporant des informations sur la performance et la durabilité dans les états financiers vérifiés, afin de produire un rapport annuel global. Selon nous, cela permettrait d'aligner les rapports sur les ressources avec la réalisation des objectifs et leur impact sur l'environnement dans un seul document garanti pour les parties prenantes. Cela ferait écho aux tendances observées dans le domaine des



rapports financiers au sens large et fournirait aux parties prenantes de l'OMPI une vue d'ensemble précieuse.

### Gestion financière

**7** L'OMPI a toujours obtenu de bons résultats financiers durant notre mandat, même dans des circonstances exceptionnelles telles que la pandémie de Covid-19 et les incertitudes qui persistent à l'échelle mondiale. Cela reflète le solide modèle économique de l'OMPI, qui est générateur de liquidités. Le marché de la propriété intellectuelle est resté dynamique et, grâce aux investissements et aux changements structurels qu'elle a réalisés, l'OMPI a continué d'assurer la pérennité des revenus tirés de ses services. L'OMPI génère systématiquement des excédents supérieurs aux prévisions pour chaque exercice biennal. Il est important que les États membres examinent ce que cela signifie pour le modèle à long terme et, comme nous l'avons souligné l'année dernière, qu'ils réfléchissent à l'approche à adopter pour l'utilisation des excédents.

**8** L'OMPI a réalisé une excellente performance financière en 2023, avec un excédent global de 113,8 millions de francs suisses (2022 : 7,7 millions de francs suisses). L'augmentation par rapport à l'année précédente est due en grande partie à la performance des investissements, après la baisse de leur valeur au cours de l'année 2022. La combinaison de cet excédent et d'autres mouvements des états financiers a conduit à une augmentation des actifs nets qui sont passés à 605,2 millions de francs suisses en décembre 2023 (2022 : 560 millions de francs suisses). Les revenus ont légèrement diminué, reflétant une légère baisse des demandes de 1,8% à 489,3 millions de francs suisses (2022 : 498,5 millions de francs suisses). Sur la même période, les dépenses se sont élevées à 427,6 millions de francs suisses, ce qui représente une augmentation de 24,8 millions de francs suisses (6,2%) par rapport à 2022 (402,8 millions de francs suisses).

**9** L'OMPI a continué de constituer ses réserves et d'enregistrer de bons résultats financiers. Au cours de notre mandat de six ans, les rendements des investissements et la valeur des engagements au titre des avantages sociaux ont connu des changements considérables, reflétant en grande partie l'évolution des conditions du marché. Bien que le Secrétariat constate une tendance à la baisse du nombre de demandes de brevet, l'OMPI a bénéficié d'excédents durables de ses opérations, malgré les défis importants rencontrés au cours de cette période. Il existe toujours une forte réserve de demandes de brevet pour garantir la viabilité du modèle de l'OMPI. Bien que l'OMPI dispose d'une politique en matière de réserves, qui lui permet de mettre de côté des recettes pour financer les engagements à long terme et investir dans son infrastructure, nous pensons qu'il est important de démontrer que ses taxes restent appropriées pour les utilisateurs, dans un cadre plus explicite de principes.

**10** Au cours de notre mandat, nous avons mis en évidence l'impact des engagements de l'OMPI au titre des prestations dues au personnel, qui s'élèvent à 595,5 millions de francs suisses au 31 décembre 2023. Ils restent importants et fortement influencés par les variations de la conjoncture économique. Au cours de notre mandat, l'OMPI a affiné la méthode d'évaluation de ces engagements et a continué de constituer une réserve stratégique de liquidités pour financer ces engagements. À la suite d'une recommandation

d'audit antérieure, le Secrétariat étudie actuellement les avantages en termes de coûts de la conservation de ces réserves au sein d'une entité juridique distincte, afin de s'assurer qu'elles sont sauvegardées aux fins prévues.

### Gouvernance et contrôle interne

**11** Notre vérification n'a pas mis en évidence de faiblesse significative du système des contrôles internes, et les procédures en vigueur continuent d'offrir des assurances solides et fiables à l'appui de la Déclaration sur le contrôle interne établie par le Directeur général. Nous avons constaté une évolution constante de l'approche de l'OMPI en ce qui concerne son environnement de contrôle interne, qui devrait continuer de se concentrer sur les contrôles les plus importants et d'y consacrer des ressources. Parmi les améliorations apportées, citons une articulation plus claire du cadre de responsabilité, le perfectionnement de la manière dont les contrôles internes sont assurés, une approche plus aboutie de la gestion des risques et la modernisation du règlement financier. L'OMPI a poursuivi la réorganisation de ses processus opérationnels et s'efforce de trouver des moyens d'accroître l'efficacité et la simplification, ce qui lui permettra de mieux tirer parti du passage au système ERP hébergé dans le nuage qui est proposé.

**12** La déclaration sur le contrôle interne a été améliorée et est totalement conforme au dispositif d'application du principe de responsabilité. D'autres améliorations peuvent être obtenues en mettant davantage l'accent sur la divulgation des principaux risques et des sources d'assurance les concernant. Un élément clé de la poursuite de l'intégration d'un contrôle interne efficace est la nécessité de progresser davantage dans le développement et l'exploitation rationnelle de l'analyse des données, afin de fournir une assurance systématique sur les contrôles clés. Les progrès accomplis dans la mise au point de ces outils ont été lents et nous notons que le Secrétariat ne prévoit pas de les rendre opérationnels avant la fin de l'année 2025.

**13** La rotation au sein du service de déontologie a retardé la réponse de la direction aux questions que nous avons identifiées concernant les risques de conflits potentiels au sein du PCT. L'OMPI a présenté un plan d'action visant à atténuer les risques potentiels identifiés en matière de réputation. Nous avons également noté qu'en raison des changements intervenus au sein de la Division de la supervision interne (DSI), l'accent est davantage mis sur les risques matériels et considérables dans le cadre du programme de travail prévisionnel. Nous nous félicitons de l'engagement pris de chercher à adopter rapidement les modifications relatives aux normes d'audit interne et de piloter une opinion d'assurance annuelle pour 2024, l'adoption complète étant prévue pour 2025.

### Gestion des connaissances

**14** L'approche de l'OMPI en ce qui concerne ses **dossiers** internes et la **gestion des connaissances** s'est heurtée à des difficultés. Une stratégie initiale a été élaborée en 2014, mais la mise en œuvre d'un système de gestion du contenu de l'Organisation a été lente. À la suite d'une étude réalisée en 2020, l'OMPI a révisé sa politique de gestion des dossiers et des archives et s'est lancée dans un nouveau projet de gestion du contenu et de la collaboration de l'Organisation doté d'un budget de 8,8 millions de francs suisses, dont l'achèvement est prévu en 2026. L'OMPI dispose d'un volume important de documents

numériques et papier. Si certains sont importants pour la mémoire institutionnelle, une grande partie est inutile et devrait être archivée de manière permanente ou détruite de manière sécurisée. Ces informations institutionnelles ne sont pas encore traitées selon les normes de gestion des archives, ce qui en rend l'accès difficile.

**15** Les politiques et plans actuels pourraient être renforcés par l'intégration d'une stratégie globale claire. Outre la technologie mise en œuvre dans le cadre du projet de gestion du contenu et des connaissances et les procédures définies dans les documents de politique générale, il sera important que le projet se concentre sur les questions humaines et culturelles qui seront essentielles à la réussite de la mise en œuvre des changements et qu'il s'accompagne d'un plan clair à cet égard.

#### Rétrospective de notre mandat

**16** En 2018, nous avons examiné les activités du **Département de la gestion des ressources humaines** (DGRH) et formulé une série de recommandations visant à améliorer les activités de ressources humaines. Une nouvelle stratégie relative aux personnes a été lancée en 2021 et 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. La formation interne est devenue plus stratégique et un cadre a été mis en place pour faire en sorte que les programmes de formation répondent à la fois aux besoins de perfectionnement et aux besoins opérationnels des employés et de l'Organisation, ce qui permet d'améliorer la planification des effectifs et de disposer de ressources humaines plus flexibles.

**17** Nous avons souligné que le système de gestion des performances devait être plus objectif, plus cohérent et plus équitable. Des modifications continuent d'être apportées et la politique de gestion des performances a récemment été révisée afin de rationaliser le processus. En ce qui concerne la gestion des absences du personnel, l'OMPI a renforcé ses modalités et son approche; le contrôle de la conformité est amélioré et l'intervention en cas d'absence du personnel est accrue. Nous avons constaté un changement positif dans l'approche de l'OMPI en matière d'engagement du personnel. Dans l'ensemble, l'OMPI a pris des mesures rationnelles pour améliorer son approche des questions de ressources humaines et elle a mis en place de meilleurs processus pour mobiliser et former le personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'Organisation.

**18** En 2020, nous avons examiné la **stratégie de l'OMPI en matière d'utilisation des réserves** dans le cadre du plan-cadre d'équipement (PCE). Nos observations portaient à la fois sur l'orientation stratégique du PCE dans son ensemble et sur la gestion des projets individuels. Au niveau stratégique, nous n'avons pas pu déterminer clairement comment les projets avaient été classés par ordre de priorité dans le cadre du PCE. Nous avons souligné qu'il était important que les décisions d'investissement soient motivées par des besoins et qu'elles soient clairement liées aux objectifs de l'OMPI. La dernière proposition du PCE de l'OMPI comprend de nouveaux critères de sélection, y compris une formulation plus claire du fait que les projets doivent avoir un caractère stratégique et spécial, avec un seuil minimum de 3 millions de francs suisses pour les projets. Les dernières propositions de projet sont plus stratégiques et, bien qu'elles n'aient pas fait l'objet d'un examen détaillé,

elles étaient plus convaincantes, avec une meilleure description de l'approche de mise en œuvre du projet, une formulation plus claire des avantages du projet et une meilleure analyse des risques potentiels. L'approche et la stratégie d'utilisation des réserves ont été considérablement améliorées.

**19** En 2022, nous avons constaté qu'il n'existait pas de **stratégie immobilière globale** permettant d'identifier les besoins de l'Organisation. Notre rapport a également mis en évidence le fait que les espaces de travail existants ne se prêtaient pas à la promotion de l'environnement innovant et collaboratif que l'Organisation a choisi de mettre en place. L'OMPI a pris conscience de cette nécessité et s'est engagée à élaborer une stratégie tenant compte de ces observations et reconnaissant les évolutions du personnel et la nécessité d'optimiser l'utilisation de l'espace. Cela répondra également à la nécessité de concevoir des bâtiments intelligents et durables qui améliorent l'efficacité énergétique. Le Secrétariat propose de communiquer cette stratégie aux États membres en 2025, avant de leur présenter des propositions pour tout nouvel investissement important dans l'infrastructure existante. L'approche prévue tient compte du contenu de nos recommandations et permettra à l'OMPI de mieux expliquer comment elle optimise l'utilisation de ses actifs.

**20** En 2019, nous avons fait le point sur les **bureaux extérieurs**. Nous avons souligné la nécessité d'une stratégie claire pour favoriser le développement du réseau et assurer l'alignement sur le plan de développement de l'OMPI et les structures axées sur les résultats. Nous reconnaissons qu'il est encore difficile pour les États membres de parvenir à un consensus sur la portée d'une évaluation des bureaux extérieurs, ce qui a entravé les progrès dans l'adoption d'une approche cohérente pour le développement du réseau. À notre avis, les États membres pourraient trouver davantage de cohésion en convenant d'un ensemble de principes ou d'objectifs primordiaux de haut niveau pour le mandat. Un évaluateur indépendant pourrait être chargé de définir le champ d'application détaillé et de fournir le rapport d'évaluation afin d'aider les États membres à mener des discussions ciblées sur les mesures à prendre.

#### Recommandations antérieures

**21** Sur les 11 recommandations formulées pour 2022 et celles des années précédentes qui sont toujours en cours, l'OMPI a mis en œuvre cinq recommandations. Six recommandations restent ouvertes ou sont en cours d'élaboration. En cette dernière année, nous n'avons pas formulé de nouvelles recommandations spécifiques, mais notre rapport met en évidence des domaines que l'OMPI pourrait souhaiter prendre en considération.

## PREMIÈRE PARTIE

### GESTION FINANCIÈRE

#### *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 2023, 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, les états 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'Organisation au 31 décembre 2023, 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** Tout au long de notre mandat, l'OMPI a régulièrement fourni des états financiers de qualité, qui n'ont nécessité que très peu de modifications découlant de l'audit au cours de cette période. Cela témoigne de la qualité de ses rapports financiers et de l'examen de son équipe chargée des finances, ainsi que de la capacité de cette dernière de prendre des mesures appropriées face aux changements de normes et d'appuyer le processus d'audit. Nous remercions l'équipe chargée des finances pour sa collaboration au cours de notre mandat.

#### *Performance financière*

**1.3** En 2023, l'OMPI a enregistré pour l'exercice un excédent global de 113,8 millions de francs suisses (2022 : 7,7 millions de francs suisses). Déduction faite des pertes actuarielles de 56,3 millions de francs suisses sur ses obligations au titre des prestations après la cessation de service et de la diminution de 12,3 millions de francs suisses de la valeur du terrain du nouveau bâtiment à la suite d'une réévaluation, les actifs nets ont augmenté pour atteindre 605,2 millions de francs suisses en décembre 2023 (2022 : 560,0 millions de francs suisses). Les recettes de 2023, qui s'élèvent à 489,3 millions de francs suisses (2022 : 498,5 millions de francs suisses), sont globalement équivalentes à celles de l'année précédente. Les demandes reçues par les principales unions de l'Organisation ont légèrement diminué, le nombre de dépôts selon le PCT ayant reculé de 1,8% par rapport à l'année précédente. Sous l'effet de l'amélioration des conditions du marché, le portefeuille de placements de l'OMPI s'est redressé et a enregistré des gains de 52,2 millions de francs suisses en 2023, ce qui a permis de compenser une partie des pertes de 88,1 millions de francs suisses enregistrées l'année précédente.

**1.4** Les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 427,6 millions de francs suisses, soit une augmentation de 24,8 millions de francs suisses (6,2%) par rapport à 2022 (402,8 millions de francs suisses). Comme la direction l'a indiqué dans le rapport financier joint en annexe, les charges globales ont augmenté en 2023. Les dépenses engagées au titre des boursiers s'expliquent par l'élargissement du Programme pour les jeunes experts, tandis que les

dépenses liées aux services informatiques et aux prestataires de services individuels comptent pour une grande partie de l'augmentation des coûts des services contractuels.

### *Situation financière*

**1.5** L'excédent global a contribué à une augmentation des actifs bruts de 6,9% pour atteindre 1732,5 millions de francs suisses au 31 décembre 2023 (2022 : 1621,1 millions de francs suisses). En 2023, sous l'effet de l'amélioration des conditions du marché, l'OMPI détenait de nouveau proportionnellement plus de liquidités en placements et a réduit sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie.

**1.6** En 2023, le passif brut a augmenté de 6,2% pour passer à 1127,3 millions de francs suisses (contre 1061,1 millions de francs suisses en 2022). Cela est principalement dû à l'augmentation des engagements de l'Organisation au titre des prestations dues au personnel, qui atteignaient 595,5 millions de francs suisses au 31 décembre 2023 (2022 : 504,9 millions de francs suisses). Ainsi qu'on le verra plus loin, cette augmentation est essentiellement 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 combiné des variations a entraîné une hausse des actifs nets, qui sont passés à 605,2 millions de francs suisses en décembre 2023 (contre 560,0 millions de francs suisses en 2022).

### *Santé financière*

**1.7** Dans toutes nos vérifications internationales, 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. Ainsi, il y a 0,66 franc suisse d'actifs courants par franc suisse de passifs courants. Cette situation devrait en principe sembler préoccupante, mais ce faible niveau est atténué par le volume d'activités en perspective, qui continue d'être attesté par le montant élevé des avances sur recettes (330,1 millions de francs suisses). Bien que cela soit peu probable, l'OMPI pourrait au besoin liquider ses investissements à long terme pour récupérer de la trésorerie, ce qui atténuerait tout risque.

**Figure 1 : Principaux ratios financiers de l'OMPI 2018-2023**

Ratio	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Actif total : passif total</b>						
Actifs : passifs	1,54	1,53	1,35	1,39	1,42	1,32
<b>Ratio courant</b>						
Actifs courants : passifs courants	0,66	0,66	0,54	0,63	0,56	0,60
<b>Ratio de trésorerie</b>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie : passifs courants	0,16	0,43	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** Comme nous l'avons vu tout au long de notre mandat, l'OMPI conserve une situation financière solide, qui découle d'excédents annuels soutenus. L'Organisation dispose de bonnes réserves solidement étayées par des liquidités et des investissements. Elle a alloué des fonds (liquidités stratégiques et investissements) à hauteur de 248,8 millions de francs suisses (2022 : 219,7 millions de francs suisses) au financement du passif cumulé au titre des prestations dues au personnel, plus particulièrement de ses obligations relatives à l'assurance maladie des anciens fonctionnaires après la cessation de service, qui s'élèvent actuellement à 557,3 millions de francs suisses. 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, outre la trésorerie et les investissements, le montant des immobilisations corporelles et incorporelles figurant dans les états financiers s'élève au total à 353,3 millions de francs suisses (2022 : 371,1 millions de francs suisses) qui sont détenus principalement à leur coût historique. En 2023, l'OMPI a enregistré une baisse de 12,3 millions de francs suisses de la valeur de marché de ses terrains lors d'une réévaluation aux prix du marché. L'OMPI a des réserves non distribuées de 605,2 millions de francs suisses, qui comprennent une réserve pour projets spéciaux de 21,9 millions de francs suisses dont nous avons fait mention dans un rapport précédent.

**1.10** Dans l'ensemble, 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, ce qui est plus que suffisant pour faire face à l'ensemble de ses obligations.

#### Rapport sur l'exécution du budget 2022-2023 – État V

**1.11** Le programme et budget de l'OMPI est établi tous les deux ans selon la méthode de comptabilité d'exercice modifiée. Comme il s'agit de la seconde année de l'exercice biennal, l'état V présente une comparaison des montants inscrits au budget et réels pour 2023 et pour l'exercice biennal. Un rapprochement entre l'exécution du budget et les chiffres des recettes et des dépenses mentionnés dans l'état de la performance financière est présenté dans la note 15 des états financiers.

**1.12** L'Assemblée générale a approuvé le budget initial de l'exercice biennal 2022-2023, avec des recettes et des dépenses estimées à 951,8 millions de francs suisses et 793,8 millions de francs suisses, respectivement<sup>1</sup>. Ce budget prévoyait un excédent de 158,0 millions de francs suisses, avant ajustements IPSAS. Les révisions des prévisions de recettes ont abouti à un excédent budgétaire prévisionnel final de 176,7 millions de francs suisses. L'excédent avant les pertes latentes liées aux placements s'est élevé à 229,4 millions de francs suisses. L'OMPI présente son analyse budgétaire dans l'état V sur une base comptable, en la rapprochant du résultat IPSAS. La figure 2 présente les tendances relatives à l'exécution du budget sur la base des chiffres inscrits au budget avant les ajustements IPSAS, comparant ainsi le résultat aux prévisions approuvées.

---

<sup>1</sup> Programme de travail et budget pour 2022-2023.

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

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Recettes<sup>1</sup></b>						
Budget initial	483 836	467 926	448 839	433 930	421 335	408 309
Résultat	480 208	491 946	473 168	462 937	447 148	420 625
<b>Variation</b>	<b>- 3 628</b>	<b>24 020</b>	<b>24 329</b>	<b>29 007</b>	<b>25 813</b>	<b>12 316</b>
<b>Dépenses<sup>1</sup></b>						
Budget initial	398 131	395 661	387 280	381 122	366 408	359 446
Résultat	385 796	356 971	348 137	327 881	366 939	339 436
<b>Variation</b>	<b>12 335</b>	<b>38 690</b>	<b>39 143</b>	<b>53 241</b>	<b>- 531</b>	<b>20 010</b>
Excédent prévu	85 705	72 265	61 559	52 808	54 927	48 863
Excédent réel <sup>2</sup>	94 412	134 975	125 031	135 056	80 209	81 189
<b>% des recettes</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>
<b>“Retour” sur investissements</b>						
Budget	Néant	Néant	-844	-844	23	23
Réel	52 101	-88 055	22 713	33 429	42 102	-6 030

**NOTES**

1. À l'exclusion des recettes ou gains et des pertes liés aux investissements.

2. Excédent avant ajustements IPSAS.

Source : États financiers de l'OMPI

**1.13** En 2023, l'OMPI a enregistré 480,2 millions de francs suisses de recettes et a engagé des dépenses de 385,8 millions de francs suisses conformément au budget, ce qui lui a permis de dégager un excédent budgétaire réel de 94,4 millions de francs suisses, soit 20% des recettes (figure 2). Comme indiqué précédemment, cela a permis de créer des niveaux constants d'excédent. Les gains latents liés aux investissements ont encore augmenté cet excédent, qui s'élève à quelque 146,5 millions de francs suisses. Le rapprochement entre l'excédent IPSAS et l'excédent budgétaire est présenté dans la note 15 relative aux états financiers, après ces ajustements sans effet de trésorerie, l'excédent global a été ramené à 113,8 millions de francs suisses. Comme pour les années précédentes, la différence est due principalement aux amortissements, aux variations des obligations relatives aux prestations dues au personnel et aux dépenses des projets financés sur les réserves. L'OMPI fournit des explications sur les variations entre le budget initial et le budget définitif et sur les écarts importants dans son rapport de performance pour l'exercice 2022<sup>2</sup>

**1.14** Au cours de notre mandat, nous avons précédemment examiné comment la Division des statistiques et de l'analyse des données de l'OMPI établissait ses prévisions de recettes et comment elle utilisait ces résultats pour expliquer les coûts variables liés aux processus

<sup>2</sup> Document WO/PBC/37/7.



de traitement des demandes, tels que les services de traduction. Nous avons observé que de nombreux coûts de l'OMPI étaient fixes par nature et influencés par des facteurs inflationnistes incontrôlables, tels que ceux imposés par la Commission de la fonction publique internationale. Nous avons mis en évidence la prudence de l'OMPI dans sa planification financière, qui minimise le risque pour les États membres, mais qui a conduit à une augmentation continue des réserves non distribuées.

**1.15** La note 20 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 permanents enregistrés par les unions de La Haye et de Lisbonne, ces derniers étant respectivement de 9,8 millions de francs suisses (2022 : 10,3 millions de francs suisses) et 1,2 million de francs suisses (2022 : 1,5 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 97,7 millions de francs suisses et 9,9 millions de francs suisses. En 2023, le montant des recettes provenant des taxes était pour La Haye de 7,7 millions de francs suisses (2022 : 7,2 millions de francs suisses), et pour Lisbonne de 277 000 francs suisses (2021 : 3000 francs suisses). Selon les taux de recouvrement actuels, la probabilité que ces unions puissent régler le problème de leurs déficits cumulés est faible.

**1.16** Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné l'importance pour l'OMPI d'examiner ses taux de taxes et le recouvrement des coûts dans le contexte d'excédents durables. Le Secrétariat a confirmé que les taxes sont une question examinée et débattue régulièrement par les États membres au sein des groupes de travail compétents, et que la viabilité des unions fait l'objet d'un débat permanent au sein du PBC et des assemblées de l'OMPI. Conscients de l'excellente performance continue de l'OMPI, nous pensons qu'il importe que les États membres de l'Organisation définissent plus clairement la vision à long terme de la manière dont le modèle de recettes de cette dernière lui permet de relever les défis de la gestion de ses coûts, de ses obligations à long terme et de ses besoins futurs en matière de placements. Bien que l'OMPI applique une politique en matière de réserves, nous pensons qu'il est important de démontrer que ses taxes présentent un bon rapport coût-efficacité pour ses utilisateurs, dans un cadre plus précis de principes d'évaluation des coûts.

**1.17** Au fil du temps, l'OMPI a fait évoluer la manière dont elle établit ses rapports sur le rendement de ses investissements. Comme nous l'avons indiqué l'année dernière, nous estimons que l'OMPI devrait retirer le rendement des placements des postes de l'état V. Cela permettrait d'avoir une vision plus claire de l'exécution du budget. Les gains et les pertes sur les placements sont dus dans une large mesure aux fluctuations du marché sur lesquelles la direction ne peut exercer de contrôle direct. Les variations du rendement des placements n'ont généralement pas eu pour effet de modifier la stratégie d'investissement de l'Organisation. Pour améliorer la transparence du rendement des placements, nous pensons qu'il conviendrait d'en rendre compte de manière plus précise dans le rapport et

les états financiers annuels, et d'inclure une évaluation par rapport au taux de référence de l'OMPI. Nous pensons que cela permettrait de rendre compte plus clairement du budget et du rendement des placements.

### Prestations dues au personnel

**1.18** En 2023, le total des dépenses de personnel indiqué dans les états financiers était de 252,3 millions de francs suisses (2022 : 249,6 millions de francs suisses), ce qui représentait 59,0% de l'ensemble des dépenses pour la période (2022 : 62,0%). 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. Il indique notamment 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*

**1.19** Les prestations dues au personnel représentent la plus grande partie du passif de l'OMPI. Comme il est précisé dans la note 9 relative aux états financiers, ces prestations comprennent en particulier les obligations liées à l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS), les primes de rapatriement et les congés annuels. En 2023, le total des obligations au titre de ces prestations au personnel a augmenté, pour atteindre 595,5 millions de francs suisses (2022 : 504,9 millions de francs suisses). Depuis 2014, l'OMPI tient une comptabilité séparée de ses fonds alloués au financement à venir des obligations relatives aux prestations dues au personnel après la cessation de service (notamment l'AMCS, les primes de rapatriement et frais de voyage et les congés annuels cumulés sur le long terme). Ces fonds ont été principalement alimentés par une charge inscrite dans le programme de travail et budget au titre du coût des postes; cette trésorerie et ces investissements stratégiques s'élèvent au total à 248,8 millions de francs suisses (2022 : 219,7 millions de francs suisses), ce qui laisse des obligations non provisionnées de 346,6 millions de francs suisses (2022 : 285,2 millions de francs suisses).

**1.20** Les obligations relatives à l'AMCS, qui s'élèvent à 557,3 millions de francs suisses (2022 : 468,6 millions de francs suisses), sont calculées par un actuaire indépendant au regard de données et d'hypothèses sous-jacentes. Ce montant reflète la valeur des obligations contractuelles envers le personnel et les retraités, au 31 décembre 2023, compte tenu des demandes sous-jacentes prévues à l'avenir. La variation d'une année sur l'autre découle de changements dans les hypothèses actuarielles, y compris celles qui se rapportent aux coûts des demandes de remboursement de frais médicaux.

**1.21** Les facteurs qui influencent le plus l'évaluation des obligations sont les hypothèses actuarielles, qui ont relevé le passif de 56,3 millions de francs suisses (**figure 3**). Elles se composent principalement d'une perte de 60,9 millions de francs suisses due aux modifications des **hypothèses financières**, qui concernaient notamment le taux d'actualisation, l'inflation et les tendances médicales. Cette perte est principalement liée à la baisse du taux d'actualisation, qui est passé de 2,5% à 1,8%, laquelle a été compensée

en partie par des gains actuariels dus à une diminution du taux d'évolution des coûts médicaux, qui est passé de 2,80% à 2,60%.

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

	2023	2022
Obligation au titre des prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	468 634	573 723
Coût des intérêts	11 617	2 852
Coût de service courant	25 554	40 211
Contributions versées	-4 814	-4 348
Modifications des hypothèses actuarielles	56 314	-143 804
<b>Obligation au titre des prestations définies au 31 décembre</b>	<b>557 305</b>	<b>468 634</b>

Source : États financiers de l'OMPI

**1.22** Depuis plusieurs années, l'actuaire de l'OMPI a fait évoluer son approche du modèle utilisé pour calculer le passif. Ce modèle était à l'origine fondé sur le calcul d'une prime ajustée en fonction de l'âge. En 2021, les demandes de remboursement effectives sur la période 2017-2020 ont été analysées afin d'établir un profil des coûts prévus afférents aux demandes dans chaque tranche d'âge, qui a été relevé en 2022 pour tenir compte de l'augmentation moyenne des coûts des demandes par employé entre 2021 et 2022.

**1.23** À la suite des changements apportés à cette approche, que nous avons soulignés l'année dernière, l'OMPI a établi une politique cohérente pour mettre en œuvre cette hypothèse dans les années à venir. Pour 2023, le coût des demandes de remboursement de frais médicaux à chaque âge a été augmenté de 2,8%, soit le taux tendanciel de l'évaluation de l'année précédente. Pour s'assurer que les hypothèses restent valables, l'OMPI s'est engagée à réaliser tous les 3 à 5 ans une étude complète sur l'expérience en matière de demandes de remboursement de frais médicaux.

#### *Incidence future des obligations*

**1.24** La valeur des obligations de l'Organisation évolue dans le 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 en partant du principe que les hypothèses actuelles sont stables. L'OMPI a présenté les résultats de cette évaluation ainsi que l'analyse des obligations dans son rapport financier annuel. Selon les hypothèses actuelles, la projection indique que les obligations devraient augmenter pour atteindre 669,9 millions de francs suisses au 31 décembre 2027. Cette présentation proactive des projections en ce qui concerne les obligations constitue une bonne pratique et offre une visibilité claire des tendances et des risques à moyen terme dans ce domaine important du risque financier. Pour déterminer le montant global des engagements au titre de l'AMCS, le calcul de l'évaluation actuarielle repose sur la valeur actuelle nette des futures obligations liées aux employés actuels, déduction faite des départs en retraite, sans tenir compte du fait que les coûts permanents liés aux fonctionnaires plus jeunes et aux nouveaux arrivants sont plus faibles.

**1.25** Faisant suite à notre recommandation précédente consistant à examiner les risques et les avantages d'une désignation formelle des placements alloués à l'AMCS en tant qu'actifs du régime afin d'améliorer la transparence du passif net, l'OMPI a défini deux possibilités que les États membres peuvent étudier. Il s'agit de la création d'un régime multiemployeur, couvrant à la fois l'OMPI et l'UPOV, ou d'une fondation établie en vertu du droit suisse. Ces deux possibilités prévoient une structure permettant de séparer les prestations versées au personnel et les actifs du régime qui y sont associés, protégeant ainsi ces actifs afin qu'ils servent uniquement à financer les engagements au titre des prestations dues au personnel. L'analyse a été établie en tenant compte des cadres relatifs à l'établissement des rapports juridiques et financiers. Lors de l'examen de ces possibilités, il conviendrait que les États membres s'assurent que les avantages d'une modification de ces dispositions l'emportent sur les risques perçus.

#### *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 d'établir de manière précise une estimation fiable du risque correspondant assumé par chaque organisation participante, aucun passif actuariel au titre du régime de retraite n'apparaît dans les états financiers de l'Organisation.

**1.27** Les caractéristiques du régime de retraite des Nations Unies sont décrites dans la note 9 des états financiers, et cette description vaut pour de nombreuses organisations participantes. À la dernière évaluation actuarielle, au 31 décembre 2021, la CCPPNU a conclu qu'il n'était pas nécessaire de procéder à des paiements compensatoires au titre de l'article 26 des statuts de la Caisse. Si cette situation devait évoluer à l'avenir, des paiements compensatoires seraient demandés à l'OMPI. Cette situation représente pour l'Organisation un risque financier potentiel à l'avenir qu'il convient de suivre et de gérer.

#### *Rapport financier annuel de l'OMPI*

**1.28** Au cours de notre mandat, nous avons formulé diverses observations sur la manière dont le rapport financier annuel de l'OMPI pourrait être amélioré. Le commentaire financier qui accompagne ses états financiers est plus complet que celui de nombreuses autres entités. Notre rapport souligne les aspects positifs de la communication d'informations importantes aux États membres, tels que l'analyse proactive des tendances futures concernant les engagements au titre de l'AMCS, ainsi que des possibilités relatives notamment à l'établissement de rapports sur le rendement des placements.

**1.29** Il importe que l'OMPI soit en mesure de rendre compte succinctement de la manière dont elle a utilisé ses ressources financières ainsi que de sa consommation de ressources au sens plus large ayant des retombées sur l'environnement. L'OMPI présente de manière exhaustive des informations sur l'utilisation des ressources par résultat escompté et par secteur et fournit un compte rendu annuel de l'exécution des programmes et de la performance financière. Ce rapport fait l'objet d'un document distinct, mais il est présenté au PBC en même temps que les états financiers vérifiés. Nous pensons qu'une synthèse de ces résultats devrait être intégrée aux états financiers vérifiés afin de présenter un

document unique à l'ensemble des parties prenantes, en incluant également des critères relatifs à l'établissement de rapports sur la durabilité. Un rapport annuel unique, associant ces trois éléments, fournirait une image plus accessible et complète de la performance annuelle de l'OMPI, ainsi que des observations sur l'orientation de l'Organisation pour l'année à venir.

**1.30** Comme nous l'avons souligné l'année dernière, nous demeurons d'avis qu'un rapport annuel complet de l'OMPI donnerait à ses parties prenantes une image concise et globale de l'utilisation des ressources de l'Organisation ainsi que de l'exécution de ses travaux et de ses résultats pour l'année. Même si nous pensons que d'autres rapports pourraient être rationalisés, cela ne nécessiterait pas de modifier les mécanismes de reddition de comptes actuels, mais donnerait un résumé plus accessible de la performance. Cela refléterait les tendances mondiales relatives aux bonnes pratiques en matière d'établissement de rapports financiers. Nous recommandons cette approche aux États membres.

## DEUXIÈME PARTIE

### GOVERNANCE ET CONTRÔLE INTERNE

**2.1** 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 de se montrer active dans la mise en place d'un environnement de contrôle interne, et sa déclaration dans ce domaine offre un bon aperçu des trois lignes de défense sur lesquelles le Directeur général s'appuie pour démontrer l'efficacité de cet environnement.

#### Contrôle interne

**2.2** L'OMPI dispose d'un bon environnement de contrôle interne. Au cours 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). L'Organisation poursuit son examen actif de l'environnement de contrôle et a donné suite à nos recommandations. Les conclusions des vérifications collectives confirment que l'OMPI présente un bon niveau de maturité en matière de contrôle interne et qu'elle a adopté une optique d'amélioration continue.

**2.3** De notre point de vue, l'OMPI peut se montrer plus ambitieuse en se concentrant sur les contrôles clés et en axant les efforts d'assurance et de validation sur ces contrôles. Cette approche devrait être étayée par des techniques modernes telles que la validation des données, pour laquelle nous estimons que les progrès ont été lents, ce qui a fait perdre des occasions de gagner en efficacité. Il est important que l'ambition et l'engagement de la direction se traduisent par des résultats tangibles dans ces domaines.

#### Environnement de contrôle de l'OMPI

**2.4** Le nouveau Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI ont été mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les résultats de nos travaux d'audit et les discussions avec la direction n'ont pas révélé de problèmes importants concernant leur mise en œuvre. L'OMPI a entrepris une évaluation de leur mise en œuvre conformément à notre recommandation antérieure et a conclu à l'efficacité de leur fonctionnement. Nous continuons de considérer l'examen régulier du règlement financier comme une bonne pratique, qui devrait être également étendue à d'autres règlements clés. Ces examens réguliers permettront de garantir un alignement sur les évolutions plus générales de l'OMPI et sur les bonnes pratiques émergentes. Ces processus devraient être vus comme s'inscrivant dans une routine destinée à s'assurer que le cadre réglementaire est adapté à ses objectifs.

**2.5** Dans l'ensemble, la façon dont l'OMPI aborde les trois lignes de défense et l'évaluation de son cadre de contrôle n'ont cessé d'évoluer au cours des six dernières années. Les principales évolutions des cadres de responsabilité et de gestion des risques, notamment la définition de la tolérance aux risques, ont créé un cadre cohérent et logique

en matière de responsabilité et de contrôle au sein de l'OMPI. Ces politiques sont en adéquation avec les activités de l'Organisation et offrent un ensemble de mesures permettant d'améliorer la visibilité de l'environnement de contrôle. L'OMPI n'a cessé, tout au long de notre mandat, d'améliorer et de renforcer ses divulgations, favorisant ainsi une culture de contrôle interne solide.

#### Déclaration sur le contrôle interne

**2.6** L'OMPI a fait évoluer son approche de la divulgation, de la qualité et de la validation de son environnement de contrôle, qu'elle décrit dans la déclaration sur le contrôle interne. Cette déclaration présente une définition concise et logique du cadre de contrôle, de ses résultats ainsi que les risques qui ont été gérés pendant la période examinée. Elle demeure en adéquation parfaite avec le cadre de responsabilité de l'OMPI. Le contenu de la déclaration est cohérent avec les informations qui nous ont été communiquées durant l'audit. Les États membres devraient continuer de faire confiance aux processus que la direction a mis en place et à la manière dont il en est rendu compte.

**2.7** D'autres mesures peuvent être adoptées afin d'améliorer les informations communiquées dans la déclaration sur le contrôle interne, qui pourrait mettre davantage l'accent sur les principaux risques et sources d'assurance concernant les contrôles et les risques les plus importants. Pour l'heure, la déclaration souligne les risques, mais ne décrit pas pleinement l'efficacité des mesures prises ou les sources d'assurance. Il est encourageant de constater que l'évolution des plans de travail de la DSI contribuera à apporter une partie de cette assurance, mais nous pensons que d'autres assurances essentielles, telles que les accréditations ISO des principaux systèmes, mériteraient d'être plus largement divulguées afin que la déclaration sur le contrôle interne soit davantage axée sur l'efficacité.

**2.8** L'évolution du cadre de contrôle a pris en considération les observations que nous avons formulées durant notre mandat. La direction a adopté le principe consistant à privilégier les contrôles clés et, au fil des ans, le volume des contrôles effectués a diminué. La déclaration sur le contrôle interne indique que le nombre de contrôles est resté relativement stable en 2023, avec la validation de 36 contrôles exercés au niveau des entités et 263 contrôles de processus. Parmi ceux-ci, 78 ont été évalués comme constituant des contrôles clés. Nous continuons de penser que cela représente un nombre important de contrôles à examiner et à assurer. Ce processus peut encore être rationalisé.

**2.9** Les évaluations de l'environnement de contrôle continuent d'être mesurées au moyen d'une échelle à cinq points. La plupart des contrôles ont été évalués comme étant opérationnels et fiables (niveau 3), avec 8% figurant dans des catégories inférieures et 14% atteignant le niveau 4. En nous fondant sur nos observations de l'année dernière, nous avons le sentiment que l'OMPI pourrait être plus ambitieuse dans le ciblage des contrôles. L'accent devrait être mis sur les contrôles qui sont importants pour l'Organisation, dont la validation et l'efficacité continues seraient considérées comme essentielles pour la gestion des domaines présentant une faible tolérance au risque. Cela permettrait d'avoir une vision plus claire des avantages et des coûts des investissements visant à améliorer les contrôles ainsi que de l'efficacité et de l'objectivité des sources d'assurance. Nous renouvelons

également nos observations quant au fait qu'une simplification du modèle pour le ramener à trois niveaux réduirait la complexité et apporterait davantage de clarté sur la qualité du contrôle, en particulier dans la mesure où deux des niveaux actuellement en place sont rarement utilisés.

#### Analyse des données

**2.10** L'un des domaines dans lequel l'OMPI est moins bien parvenue à apporter des améliorations est celui de l'analyse des données. Nous avons préconisé l'utilisation de ces outils comme un moyen rentable et systématique de prouver et de renforcer l'efficacité de l'environnement de contrôle. Nous avons discuté pour la première fois de cette idée avec la direction au début de notre mandat en 2018, mais cela ne s'est pas traduit par une utilisation systématique d'outils analytiques. La direction invoque diverses raisons techniques pour expliquer les retards, mais comme nous l'avons souligné précédemment, nous continuons d'encourager l'OMPI à mettre en place certaines analyses des processus opérationnels pour démontrer le bien-fondé de cette idée. Cela permettra de guider la mise au point d'une suite complète d'outils, qui, selon la direction, devrait être achevée d'ici à la fin de 2025.

#### Réorganisation des processus opérationnels

**2.11** Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons souligné que nombre de processus opérationnels de l'OMPI ont évolué au fil du temps depuis que des procédures manuelles ont été "automatisées" en s'appuyant sur des règles, la plupart des vérifications et contrôles de l'époque ne prenant pas en considération les risques transactionnels spécifiquement recensés. Nous avons formulé des observations sur l'examen pilote des processus opérationnels mené par l'OMPI dans le domaine des demandes de congé dans les foyers, qui a révélé des efforts et des flux de travail disproportionnés pour certaines transactions présentant un risque et une valeur relativement faibles. À la suite de cet examen et d'une étude des options possibles, l'OMPI prévoit à présent de modifier ce processus.

**2.12** Nous sommes d'avis que l'OMPI a la possibilité d'examiner d'autres processus, et un groupe de travail transversal a donc été créé afin de trouver des idées pour rationaliser les processus opérationnels et gérer les goulots d'étranglement. Afin de garantir une cohésion dans cette démarche, la méthodologie élaborée pour les demandes de congé dans les foyers sera appliquée de manière cohérente à l'analyse plus complexe des processus de bout en bout. L'OMPI procède actuellement à l'examen des processus relatifs aux voyages réalisés dans le cadre de mission, aux achats de faible valeur, aux contributions volontaires; aux délégations de pouvoir, à la procédure d'achat de bout en bout et au renouvellement des contrats standard d'accord de libre-échange. Comme cela a été souligné l'année dernière, le groupe de travail tient dûment compte de la migration à venir de l'OMPI vers un nouveau système ERP en nuage. Nous appuyons les plans de la direction visant à garantir des gains d'efficacité dans des opérations.



### Gestion des risques

**2.13** Au cours des six dernières années, l'OMPI a modifié son approche de la gestion des risques et poursuit le processus d'intégration et de perfectionnement de cette approche. En 2023, la direction a réévalué les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif d'une maturité "avancé" en matière de gestion des risques, d'après le modèle de maturité de référence pour la gestion des risques du système des Nations Unies. L'ambition initiale était d'atteindre cet objectif en 2023, mais elle a été reformulée pour qu'elle soit atteinte à la fin de l'exercice biennal 2024-2025. Ce changement laisse le temps à la direction de réviser ses manuels et politiques et de poursuivre la transformation de la plateforme de gestion des risques de l'Organisation. Un engagement en faveur de la formation, l'examen des contrôles clés dans le cadre du programme de travail de la DSI et la réalisation d'un examen indépendant complet des cadres de gestion des risques et de gestion axée sur les résultats viendront renforcer ces transformations. Nous considérons qu'il s'agit là d'évolutions positives.

**2.14** Si l'ambition est de parvenir à une maturité "avancée" pour tous les éléments composant la gestion des risques, certains domaines peuvent être de moindre importance pour les objectifs opérationnels de l'OMPI. L'objectif essentiel de la gestion des risques est d'éclairer la prise de décision et non pas simplement le processus. La gestion des risques doit être proportionnée, pertinente et intégrée. De notre point de vue, il demeure à tout moment essentiel d'évaluer la rentabilité du processus de gestion des risques et cet aspect devrait être pris en considération dans toute évaluation. Si certains ajustements sont prévus en ce qui concerne la carte des risques de l'OMPI, nous continuons de penser que l'OMPI bénéficie d'une évaluation claire de sa tolérance au risque, ce qui contribue à l'élaboration d'un cadre cohérent pour la prise de décision qui fait souvent défaut dans de nombreux processus de gestion des risques au sein du système des Nations Unies.

**2.15** Nous avons examiné les procès-verbaux du Groupe de gestion des risques et pris note de la qualité des débats et des décisions que les données relatives aux risques ont facilitées. Les considérations relatives aux risques ont clairement pris en compte les faits nouveaux survenus au niveau mondial. Il demeure important, comme nous l'avons signalé précédemment, que les registres des risques fassent l'objet d'un examen critique lors de ces réunions afin de garantir la confiance dans la prise en considération systématique des risques.

### Déontologie

**2.16** Une bonne conduite déontologique constitue le fondement du fonctionnement d'un cadre de contrôle efficace. Le Bureau de la déontologie de l'OMPI prodigue des orientations et des conseils impartiaux, assure la promotion des bonnes pratiques et renforce la sensibilisation. En 2023, la cheffe du Bureau de la déontologie de l'OMPI a quitté l'Organisation et le poste a été provisoirement confié à un consultant externe expérimenté.

**2.17** Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons effectué un examen plus approfondi du rôle du Bureau de la déontologie et nous avons constaté une évolution positive, notamment la mise en place de formations obligatoires et de processus d'intégration. Notre examen des politiques de l'OMPI en cas de "conflits d'intérêts" a permis

de définir plusieurs domaines dans lesquels il pourrait être utile d'étendre l'obligation de signaler des conflits réels ou potentiels au conjoint et aux membres de la famille proche. Nous avons estimé que les éventuels risques pouvant survenir dans des domaines liés aux activités de propriété intellectuelle étaient susceptibles d'entacher la réputation de l'OMPI. Nous avons constaté qu'il n'était pas fait spécifiquement mention des risques que nous avons recensés, à savoir les questions déontologiques découlant de conflits potentiels ou perçus liés à la propriété intellectuelle concernant des membres de la famille proche.

**2.18** Nous considérons qu'il s'agit là d'un risque pour la réputation de l'Organisation et nous avons constaté qu'aucun progrès n'a été accompli en ce qui concerne cette recommandation, essentiellement en raison du départ de la cheffe du Bureau de la déontologie cette année. Nous avons rediscuté avec la direction de ces risques potentiels durant notre audit et cette dernière s'est penchée sur cette question dans le cadre d'un contrôle au sein du PCT. Elle a entrepris de procéder à un examen systématique de ses dispositions en matière de conflits afin de s'assurer qu'elles sont systématiques et reflètent les pratiques recommandées. Nous continuons de demander instamment à la direction de veiller à examiner objectivement les dispositions prises dans ce domaine afin d'atténuer les risques réels ou perçus.

#### Division de la supervision interne (DSI)

**2.19** La DSI a publié six rapports d'audit interne, deux rapports d'évaluation, 14 rapports d'enquête complète et trois rapports à l'intention de la direction, et nous avons systématiquement examiné ces rapports aux fins de l'élaboration de notre vérification et de notre évaluation des risques. Les rapports n'ont pas soulevé de problèmes importants que nous aurions pu considérer comme significatifs pour le cadre de contrôle interne. L'année dernière, nous avons souligné l'absence d'assurance indépendante concernant les cyberrisques. Nous avons confirmé que le rapport de la DSI sur les tests d'intrusion de "cybersécurité", initialement prévu pour 2022, a été remis au premier trimestre 2024, à la suite de difficultés rencontrées pour trouver un prestataire de services approprié. Au cours de notre mandat, nous avons souligné l'importance de mener un audit régulier des assurances relatives à la sécurité de l'information et aux cyberrisques en tant que troisième volet essentiel de l'activité d'assurance, compte tenu de la faible tolérance aux risques de l'OMPI dans ce domaine. Nous nous félicitons de l'évolution des priorités de la DSI à cet égard et nous prenons acte qu'un audit de l'évaluation de la maturité et de l'assurance en matière de cybersécurité, notamment des tests d'intrusion des boîtes noires, ainsi qu'un avis consultatif de la DSI sur le projet de transformation de l'ERP de l'OMPI sont programmés dans le cadre du plan de travail pour 2024.

**2.20** Conformément aux bonnes pratiques, le poste de directeur de la DSI est un poste à durée déterminée et un nouveau directeur de la DSI a donc été nommé en 2023. Dans son rapport annuel de 2023, le directeur a souligné plusieurs initiatives devant être mises en œuvre en 2024 visant à améliorer les services de la division, l'efficacité et la rationalisation et à favoriser le dialogue avec les différentes parties prenantes. Nous soutenons les initiatives visant à faire évoluer le travail et les priorités de la DSI afin de lui donner la souplesse nécessaire pour répondre aux évolutions à venir et de se concentrer sur les risques les plus importants et les plus critiques pour l'OMPI. Cela devrait inclure une

réflexion sur l'équilibre entre les diverses composantes du travail de la DSI et sur les compétences d'audit spécialisées requises dans les domaines de la cybersécurité, de la mise en œuvre des systèmes et des investissements immobiliers. La DSI nous a informés que son programme de travail pour 2024 comprenait un audit de l'évaluation de la maturité de la cybersécurité et de l'assurance, notamment des tests d'intrusion des boîtes noires, ainsi qu'un avis consultatif sur le projet de transformation de l'ERP de l'OMPI.

**2.21** En ce qui concerne l'audit interne, l'Institut des auditeurs internes (IIA) a publié de nouvelles normes mondiales qui entreront en vigueur à compter de 2025. Nous saluons la réactivité de la DSI qui s'emploie à adopter ces normes au plus vite et à mettre à jour son Manuel de l'audit interne, ses politiques et sa charte afin de prendre en compte ces changements. En outre, conformément à notre recommandation antérieure, la DSI rendra un avis général annuel sur le contrôle interne qui devra trouver son reflet dans la déclaration sur le contrôle interne de l'OMPI. Un exercice pilote est prévu en 2024, suivi d'une mise en œuvre généralisée en 2025. Outre le rapport sur la cybersécurité précédemment reporté, le programme d'audit pour 2024 comprend un examen des contrôles clés de l'OMPI et de leur efficacité opérationnelle, un examen des données relatives aux demandes de remboursement liées aux engagements au titre des prestations au personnel ainsi que la poursuite de travaux dans le domaine du PCT. De notre point de vue, tous ces domaines sont essentiels pour les opérations de l'OMPI et témoignent de la volonté de recentrer l'attention sur les activités et les risques les plus importants.

**2.22** En ce qui concerne les enquêtes, la DSI s'efforce de mieux faire la distinction entre les évaluations préliminaires et les enquêtes complètes et elle collabore avec le système de justice interne au sens large afin d'étudier d'autres recours pour la résolution des conflits. Cela contribuera à garantir que les activités liées aux enquêtes sont proportionnées et ciblées de manière à répondre aux risques. L'exploration de la résolution des conflits comme moyen de répondre à certaines préoccupations est une mesure positive qui devrait garantir l'efficacité et des solutions plus rapides aux problèmes.

**2.23** S'agissant de la fonction d'évaluation, la DSI a prévu un examen par les pairs qui sera effectué par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Cet examen vise à évaluer de manière systématique la maturité de la fonction d'évaluation en termes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité. Nous soutenons ces avancées et souhaiterions partager notre expérience selon laquelle un travail d'évaluation proportionné et réactif favorise une meilleure utilisation des ressources, en fournissant un retour d'information plus immédiat qui permet de guider la direction dans l'ajustement et le perfectionnement de ses programmes.

### Gestion des connaissances et des dossiers

**2.24** L'OMPI est une organisation fondée sur le principe de l'importance de la protection et de la conservation de l'information pour en tirer des avantages au niveau mondial. L'Organisation détient une énorme quantité d'informations relatives à des clients, des dossiers publics et des organisations. Au fil du temps, le volume de ces informations ne cesse de s'accroître et les supports qui servent à leur stockage ont évolué. Une gestion efficace des dossiers est un élément important d'un contrôle interne efficace et rationnel. Des pratiques saines permettent également de tirer parti de l'information et d'en exploiter le

potentiel. À cet égard, nous avons examiné l'approche de l'OMPI en ce qui concerne la gestion de ses propres documents et connaissances. Notre travail n'a pas porté sur les informations relatives à l'enregistrement des brevets, qui sont gérées et contrôlées séparément.

**2.25** Le principal objectif de la gestion des connaissances et des dossiers est de faciliter la saisie, la conservation et le partage des informations, de l'expertise et des enseignements au sein d'une organisation. Une bonne conservation des informations organisationnelles et un bon accès à celles-ci peuvent contribuer à une meilleure prise de décision, à un accès plus efficace aux données et offrir une base pour étayer les litiges juridiques et autres. L'instauration d'une solide culture de la gestion des connaissances peut contribuer à sécuriser les connaissances institutionnelles et favoriser les possibilités d'apprentissage et d'innovation. Cela peut également améliorer la sécurité des données et l'accès à l'information, atténuer le risque d'interruption des activités et favoriser une meilleure collaboration. Conserver uniquement les informations nécessaires à l'activité peut également créer des opportunités d'efficacité, en tirant parti des économies réalisées grâce à la réduction de l'espace physique et virtuel.

**2.26** À la suite d'une évaluation menée en 2014, l'OMPI a élaboré une première stratégie de gestion des connaissances. Au cœur de cette stratégie se trouvait un projet de système de gestion des contenus de l'Organisation visant à mettre en place un répertoire central destiné à stocker les documents. Depuis la détection des premiers problèmes, les progrès de l'OMPI ont été timides. Après l'achèvement de la première phase du projet en 2020, l'OMPI a demandé un examen pour faire le point et élaborer une feuille de route destinée à optimiser la valeur de cette solution. Les conclusions de l'examen recommandaient à l'OMPI de poursuivre la normalisation sur une plateforme commune.

**2.27** En 2022, l'OMPI a élaboré une politique révisée de gestion des dossiers et des archives ainsi qu'un guide associé. Ce guide présente des procédures et des conseils pour la mise en œuvre de la politique, et pour la protection de l'authenticité, de la fiabilité, de l'intégrité et de la facilité d'utilisation des documents de l'OMPI. En 2023, l'OMPI a finalisé un plan de projet pour un nouveau système de gestion des contenus et de la collaboration au sein de l'Organisation et a nommé un nouvel administrateur chargé de la protection des données pour favoriser l'amélioration de la gouvernance et de la gestion des données dans l'ensemble de l'Organisation.

**2.28** Le projet de gestion des contenus et de la collaboration au sein de l'Organisation contribuera à accélérer la transformation numérique de l'OMPI; il est doté d'un budget de 8,8 millions de francs suisses et devrait s'achever en 2026. Il est axé sur la gestion des contenus et la collaboration et sur le fait d'offrir aux utilisateurs une meilleure expérience. L'objectif est de faciliter l'amélioration des méthodes de travail, de promouvoir une plus grande efficacité, l'accès aux données et une meilleure gouvernance de celles-ci. Pour permettre à l'OMPI de progresser dans la gestion de ses documents, il est important que le projet bénéficie d'une plus grande visibilité, d'une solide dynamique et d'une amélioration de la culture de l'Organisation. L'OMPI nous a informés que, lors de la planification de ce nouveau système, une attention particulière serait accordée à la formation du personnel afin

de promouvoir de nouvelles méthodes de travail et de garantir que les outils facilitent un changement culturel.

**2.29** Il est important que chaque organisation identifie ses “joyaux de la couronne” en matière de données afin de structurer l’approche de la conservation et de la gestion des données. Nos discussions avec la direction ont mis en évidence que, outre les données d’enregistrement de la propriété intellectuelle, les données de l’Organisation comprennent des éléments tels que des traités, des documents essentiels à la continuité des activités et des documents des réunions de l’organe directeur. Ces documents sont confiés à la garde des responsables respectifs des activités/informations, qui sont chargés de leur gestion.

**2.30** L’OMPI n’a pas clairement défini ses actifs en matière d’informations organisationnelles dans le cadre de ses objectifs liés au système de gestion des contenus et de la collaboration au sein de l’Organisation. Une absence de méthode systématique de gestion des dossiers et d’identification claire des données importantes pourrait accroître le risque de perte d’informations utiles et de la mémoire institutionnelle et engendrer des coûts de conservation inutiles. La plupart des informations organisationnelles qui sont détenues ne sont pas encore gérées conformément aux normes de gestion des archives, ce qui en rend l’accès difficile. Une grande partie de ces informations est numérique – la récente semaine du nettoyage numérique de l’OMPI a permis de recenser quelque 46 téraoctets de données sur les seuls disques partagés, mais il existe également un grand nombre de documents papier. S’il existe certaines informations importantes pour conserver la mémoire institutionnelle, il est fort probable qu’une grande partie de ces informations soient devenues inutiles et doivent être archivées de manière permanente ou détruites en toute sécurité.

**2.31** Le lancement de la politique et les investissements effectués dans le projet de gestion des contenus et de la collaboration au sein de l’Organisation offrent à l’OMPI une plateforme pour améliorer son approche de la gestion des connaissances et des dossiers. Ces outils ont fait l’objet d’un investissement important et une équipe dédiée et expérimentée a été mise en place pour contribuer à la réussite de cette initiative. Même si ces dispositions devraient contribuer à améliorer la gestion des dossiers de l’OMPI, nous pensons que les politiques et les plans actuels pourraient être améliorés grâce à l’ajout d’un élément de stratégie globale. Cette stratégie devrait comprendre un plan plus clair permettant d’identifier les ressources d’information essentielles, les principaux objectifs et avantages et la manière dont elle entraînera des changements dans la culture de l’Organisation, qui seront essentiels pour obtenir les avantages escomptés de l’investissement.

## TROISIÈME PARTIE

### RECUEIL

**2.32** Au cours de notre mandat, nous avons examiné la manière dont l'OMPI gère ses ressources, à travers nos observations et recommandations touchant les principaux domaines de l'Organisation. Notre rapport porte notamment sur la manière dont l'OMPI gère ses ressources humaines, tire le meilleur parti de ses importantes réserves et fait une utilisation optimale de son réseau de bureaux extérieurs et de la stratégie relative à son parc immobilier à Genève. Dans la présente section, nous faisons le point sur l'évolution qu'a connue l'OMPI dans ces domaines majeurs, et formulons des observations finales sur les progrès réalisés.

#### Gestion des ressources humaines

**2.33** En 2018, nous avons examiné la manière dont l'OMPI avait 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 visant l'amélioration des activités dans le domaine des ressources humaines. À la suite du changement de direction et compte tenu des observations formulées dans notre rapport, l'OMPI a adopté sa nouvelle stratégie en matière de ressources humaines en 2021. Cette initiative a permis de redéfinir la stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines et de procéder à des changements structurels et stratégiques dans les domaines clés que nous avons mis en évidence dans notre rapport.

**2.34** Le DGRH a été restructuré de manière à mettre davantage l'accent sur les domaines prioritaires et à offrir un cadre plus adapté pour évoluer d'une logique transactionnelle vers une logique davantage axée sur la stratégie, en faveur de l'Organisation et de son personnel. La nouvelle stratégie a renforcé l'accent mis sur les questions de diversité et de gestion des talents, en abordant des points que nous avons identifiés dans notre rapport. Les mesures prises ont permis à l'OMPI d'être mieux à même de proposer une main-d'œuvre qualifiée plus souple. Ces mesures visaient également à offrir de meilleures opportunités pour répondre aux aspirations du personnel et tenir compte de l'évolution des besoins et des priorités de l'OMPI. Elles ont été étayées par un plus grand engagement et une attention accrue à l'égard de la mise en place de formations permettant d'atteindre les objectifs.

**2.35** En 2022, l'OMPI a créé un groupe de travail sur l'apprentissage et le perfectionnement pour assurer une formation interne davantage axée sur la stratégie, et un cadre a été élaboré pour que les programmes de formation répondent à la fois aux besoins en matière de perfectionnement et aux besoins opérationnels des fonctionnaires et de l'Organisation. Ces changements devraient favoriser une meilleure planification des ressources humaines et la mise en place d'une main-d'œuvre plus souple.

**2.36** S'agissant de la gestion des performances, nous avons constaté un biais dans les catégories supérieures, avec très peu de fonctionnaires aux résultats insuffisants. Nous avons souligné qu'un système d'évaluation des performances plus efficace, qui utilise toute la palette du système de classement, permettrait à la direction de recenser ses talents et de

déterminer les fonctionnaires ayant besoin d'un appui et d'une formation supplémentaires. En 2021, l'OMPI a commandé un examen externe, qui s'est appuyé sur nos constatations et a mis en évidence la nécessité d'apporter des changements au système de gestion des performances de l'OMPI. Il s'agit notamment de renforcer l'objectivité, la reconnaissance et les possibilités de perfectionnement professionnel, d'accroître le soutien proposé pour la gestion des résultats insuffisants et d'améliorer le calibrage des performances, dans un souci de cohérence et d'équité. Après un premier déploiement du calibrage, son utilisation est en cours d'examen compte tenu des préoccupations soulevées par son application. Nous reconnaissons que le calibrage et un processus d'évaluation des performances plus relatif représentent un changement significatif de la culture organisationnelle. Il reste important de soutenir les chefs de service et leurs subordonnés dans l'application de ces nouvelles modalités, qui doivent être étayées par des offres appropriées en matière de perfectionnement professionnel et de formation.

**2.37** En 2024, la politique de gestion des performances a été révisée afin de simplifier l'évaluation des performances du personnel. Cette mesure a permis de responsabiliser les fonctionnaires afin qu'ils s'engagent pleinement dans la gestion de leurs performances, et de créer une culture reconnaissant le rôle des observations constructives. Ces changements nous semblent positifs, dans la mesure où ils s'alignent sur les bonnes pratiques en matière de ressources humaines, en abordant les questions que nous avons soulignées dans nos travaux. La direction devrait revoir le fonctionnement de ces modifications après quelques années afin d'examiner leur efficacité et la réalisation des avantages escomptés.

**2.38** Nous avons recommandé d'améliorer la gestion des absences du personnel. Le DGRH a de ce fait renforcé ses dispositions et son approche. Nous avons vu des preuves d'un meilleur suivi du respect des règles et d'une plus grande mobilisation en cas d'absence. Ces mesures ont été complétées par une amélioration de l'aide apportée aux fonctionnaires qui reprennent le travail et à leurs supérieurs hiérarchiques, afin de faciliter le retour au travail. Nous avons constaté une évolution positive de l'attitude de l'OMPI vis-à-vis de l'engagement du personnel. L'utilisation de nouveaux outils et la communication avec le personnel en sont les fondements. Des enquêtes sont désormais menées pour connaître l'expérience des fonctionnaires et recueillir des informations permettant de suivre les effets des changements et l'efficacité de la nouvelle stratégie.

**2.39** Dans l'ensemble, des évolutions importantes sont intervenues au sein du DGRH depuis notre rapport en 2018. L'OMPI a pris des mesures énergiques pour améliorer son traitement des questions relatives aux ressources humaines et a mis en place des mécanismes renforcés pour mobiliser et perfectionner le personnel afin d'améliorer l'efficacité de l'Organisation. Ces changements se poursuivront et, à ce stade, l'OMPI doit évaluer formellement les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, afin de s'assurer que les initiatives permettent de maximiser le potentiel et les performances des fonctionnaires dans la réalisation des buts et objectifs généraux de l'OMPI.

### Utilisation des réserves

**2.40** En 2020, nous avons examiné la stratégie de l'OMPI en matière d'utilisation des réserves dans le contexte du Plan-cadre d'équipement (PCE). Nous avons examiné le processus de prise de décisions concernant la sélection et l'établissement de rapports sur les différents projets et leur lien avec la stratégie globale de l'OMPI. Contrairement à de nombreuses autres organisations internationales, l'OMPI génère des revenus, ce qui signifie qu'elle n'a pas les mêmes motivations ni les mêmes pressions pour justifier la nécessité d'une hiérarchisation des priorités ou d'un meilleur rapport coût-efficacité. Il est donc d'autant plus important que le PCE et les analyses de rentabilité des différents projets soient transparents et solides, soumis à des processus de vérification efficaces et régulièrement évalués. Ces mesures doivent permettre d'éclairer le processus de gestion du PCE et des projets.

**2.41** Nos observations visaient à la fois l'orientation stratégique du PCE dans son ensemble et la gestion des projets individuels. Au niveau stratégique, nous n'avons pas pu déterminer clairement comment les projets avaient été hiérarchisés au sein du PCE. Nous avons souligné qu'il était important que les décisions en matière de placements soient motivées par les besoins et qu'elles soient clairement liées aux objectifs de l'OMPI. Nous avons également souligné l'importance d'une bonne gouvernance pour la réussite des projets d'équipement. Au moment de notre examen, des projets spéciaux avaient perdu leur caractère "extraordinaire" qui, selon nous, aurait dû refléter l'importance et la spécificité de l'investissement. Nous avons constaté que cela se traduisait par des projets financés à des fins plus générales, notamment la maintenance des bâtiments. La conséquence en a été une perte de vue de l'orientation stratégique et une remise en question du concept de PCE en tant que portefeuille cohérent de projets spéciaux et importants. Les dispositions à ce stade ne faisaient pas de distinction entre gros et petits investissements.

**2.42** En ce qui concerne la gestion de projets, nous avons estimé que les documents relatifs au lancement des projets auraient pu être renforcés afin de favoriser le processus d'approbation. Ils ne proposaient pas toujours de base de référence claire ni de définition des changements et des avantages découlant de l'investissement, ce qui rendait difficile l'évaluation de la valeur et des avantages des activités liées aux projets. Nous avons également constaté qu'un grand nombre de risques étaient de nature générale, et que la documentation n'était pas nécessairement adaptée à la situation de chaque projet.

**2.43** L'OMPI a immédiatement répondu à nos conclusions initiales et a différé la proposition de PCE de la session du PBC de juillet 2021 à sa session de septembre. L'objectif était de mieux aligner la proposition sur nos recommandations, de renforcer le caractère stratégique du PCE et de l'intégrer dans les objectifs plus larges de l'OMPI. À la trente-septième session du PBC (juin 2024), l'OMPI devrait présenter sa version actualisée du PCE. L'OMPI propose d'inclure d'autres critères de sélection, et notamment de mieux préciser que les projets doivent être de nature stratégique et spéciale, les projets de maintenance courante étant financés par le budget ordinaire. L'OMPI propose également un seuil minimal de trois millions de francs suisses pour les projets, de sorte que le PCE soit axé sur des investissements plus importants et plus stratégiques.



**2.44** Le dernier PCE propose deux projets relatifs aux TIC et un projet immobilier, d'un montant total de 43,3 millions de francs suisses à financer au moyen des réserves. L'OMPI estime que les deux projets relatifs aux TIC sont des projets stratégiques transformateurs qui nécessitent un investissement ponctuel important. Le projet immobilier est de nature particulière et ne peut être mis en œuvre comme un projet de maintenance courante, comme nous l'indiquons dans notre stratégie dans le domaine immobilier. Sans procéder à un examen détaillé des projets, nous avons noté que les nouvelles propositions de projet étaient plus solides, avec un descriptif amélioré de la mise en œuvre du projet, une formulation plus claire de ses avantages et une meilleure analyse des risques potentiels.

**2.45** S'il appartient aux États membres de déterminer le bien-fondé des projets de financement au titre du PCE, il appartiendra à nos successeurs d'examiner l'efficacité de la mise en œuvre future. Néanmoins, nous considérons que la direction a bien réagi et que l'OMPI a fait des progrès significatifs.

#### Stratégie dans le domaine immobilier

**2.46** Dans notre rapport de l'année dernière, nous avons examiné la manière dont l'OMPI utilise son parc immobilier à Genève ainsi que ses bureaux extérieurs pour atteindre ses objectifs, et comment elle veille à ce que ces ressources soient exploitées de manière efficace. Nous avons constaté que des plans opérationnels sur plusieurs années existaient pour la gestion des bâtiments, et que des grands travaux étaient prévus dans le Plan cadre d'équipement. Nous avons néanmoins constaté qu'il n'existait pas de stratégie globale pour l'immobilier au niveau de l'Organisation.

**2.47** Une stratégie de gestion immobilière doit aussi définir clairement les besoins de l'Organisation, favoriser la réalisation efficace des objectifs et tenir compte des modes de collaboration souhaités. Une stratégie apporte de la clarté afin de soutenir les investissements et de renforcer l'obligation redditionnelle en ce qui concerne l'utilisation des ressources. Elle permet d'améliorer la transparence en créant un cadre permettant de mesurer et d'évaluer les futures décisions en matière d'investissements. Notre rapport a également souligné que les locaux existants ne contribuaient pas à promouvoir pleinement l'environnement innovant et collaboratif adopté par l'Organisation.

**2.48** À l'issue de nos recommandations, l'OMPI a reconnu la nécessité d'une nouvelle vision et d'une nouvelle stratégie de gestion pour ses bâtiments et ses installations, afin d'aligner son parc immobilier sur les objectifs de l'Organisation. En réponse à nos recommandations, l'OMPI prévoit de présenter à ses États membres, en 2025, une nouvelle stratégie qui :

- examine les moyens de faciliter la collaboration et de favoriser l'innovation, compte tenu de l'expérience d'autres organisations ayant adapté leur environnement de travail;
- s'adapte à la nature évolutive du personnel et veille à son bien-être; et
- optimise l'utilisation des locaux et crée des bâtiments intelligents et durables qui améliorent l'efficacité énergétique.

**2.49** Conformément aux observations que nous avons formulées l'année dernière, l'OMPI reconnaît la nécessité d'élaborer cette stratégie avant de présenter aux États membres des propositions de nouveaux investissements substantiels dans son infrastructure existante, tels que la rénovation du bâtiment AB. En formulant ses plans, l'OMPI a commencé à traiter les questions dont nous avons rendu compte et est en mesure de formuler une stratégie solide pour ses investissements immobiliers.

### Bureaux extérieurs

**2.50** En 2019, compte tenu de l'intérêt des États membres pour le réseau des bureaux extérieurs, nous avons examiné la manière dont ce réseau avait évolué et dont il était rendu compte de ses performances dans le cadre de gestion axée sur les résultats de l'OMPI. Notre analyse a relevé l'absence d'une stratégie claire pour favoriser le développement du réseau. Nous avons formulé des recommandations d'ordre opérationnel visant à renforcer l'obligation redditionnelle des bureaux existants et avons soulevé d'autres questions pour aider le PBC à définir son évaluation prévue du réseau de bureaux extérieurs.

**2.51** Nous reconnaissons qu'il est toujours difficile pour les États membres de parvenir à un consensus sur le rôle, le développement et l'évaluation des bureaux extérieurs au sein de l'OMPI. Les délibérations ont porté sur les divergences concernant la définition d'un champ d'application précis pour l'évaluation. De notre point de vue, les États membres pourraient trouver plus cohérent de convenir d'un ensemble de principes directeurs généraux, ou d'objectifs pour le cahier des charges. Une fois ces principes établis, nous pensons qu'il serait judicieux de charger un examinateur indépendant de définir un champ d'application précis et de remettre le rapport d'évaluation aux États membres. Cela permettrait aux États membres de se concentrer sur les résultats de l'examen plutôt que sur l'établissement d'un consensus sur un champ d'application précis, puisqu'il s'agit en dernier ressort d'une décision de l'Assemblée générale. Ainsi qu'il est indiqué précédemment, cet exercice ne doit pas être mené par un vérificateur interne ou externe des comptes en raison des risques associés à l'auto-évaluation ultérieure.

## **QUATRIÈME 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 2023. 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 ANTÉRIEURES**

**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 2024. 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 11 recommandations formulées pour 2022 et celles des années précédentes toujours en suspens, l'OMPI a mis en œuvre cinq recommandations. Six recommandations restent en suspens ou sont en cours de réalisation.

## **Présentation de la vérification des comptes**

**4.4** Nous attendons avec intérêt la transmission à nos successeurs, à savoir la Commission d'audit de l'Indonésie, de la vérification externe des comptes. Nous entretenons une relation de longue date avec nos collègues indonésiens et sommes fiers d'une expérience avérée en matière de passation de pouvoirs en matière de vérification des comptes. Nous nous préparons déjà à des discussions et des échanges approfondis, en vue d'une transition efficace. Nous veillerons à collaborer pleinement avec nos successeurs et suivrons le cadre du Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'ONU pour ce qui est de la transmission des principaux documents d'audit. Nous souhaitons plein succès à nos successeurs en leur qualité de vérificateurs externes des comptes de l'OMPI.

## REMERCIEMENTS

**4.5** Nous tenons à remercier le Directeur général et son équipe de leur coopération en vue de faciliter la réalisation de notre audit cette année. J'aimerais saisir cette occasion pour remercier les États membres de la confiance qu'ils nous ont témoignée au cours de notre mandat de six ans. Durant cette période, nous avons vu l'Organisation faire face à de nombreux défis sans précédent et avons été heureux de pouvoir vous faire part de nos observations, afin d'améliorer la gestion de l'OMPI et de ses ressources. Nous souhaitons à l'Organisation et ses membres plein succès dans leurs efforts en vue de favoriser la promotion et le succès de la propriété intellectuelle dans le monde.

**[signé] Gareth Davies**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes du Royaume-Uni, de**  
**Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord – vérificateur externe des comptes**  
**14 mai 2024**

## Appendice Un

### SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
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 l'Organisation permettant aux États membres de disposer d'une assurance additionnelle sur ces domaines clés de contrôle et au Directeur général de bénéficier d'un appui dans la préparation de sa déclaration sur le contrôle interne.	La DSI a établi une feuille de route afin de donner une opinion générale sur la gestion des risques et les contrôles internes, qui prévoit notamment la réalisation de tâches intermédiaires en vue de la mise en place d'une activité d'analyse de données et de vérification continue pleinement fonctionnelle, une collaboration accrue avec les fonctions de deuxième ligne et l'augmentation des compétences du personnel grâce à l'intervention d'un spécialiste des données et d'un vérificateur dans le domaine informatique. La feuille de route devrait permettre de donner une première opinion générale en 2025 pour la période annuelle clôturée au 31 décembre 2024.	Dans son rapport annuel pour 2023, la DSI s'est engagée à émettre chaque année une opinion globale sur la déclaration sur le contrôle interne de l'OMPI. La DSI prévoit de tester ce système en 2024 et de le mettre en œuvre intégralement en 2025. Compte tenu de l'engagement pris à l'égard des États membres, nous considérons que cette recommandation a été mise en œuvre.	Mise en œuvre  Terminée

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
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.	En ce qui concerne le classement des projets, la recommandation est acceptée et sera prise en considération dans les prochains cycles liés au PCE.  <b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 juin 2024</b>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et avons formulé des observations sur le dernier PCE dans le rapport pour cette année.	Mise en œuvre Terminée
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 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.	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.  <b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 juin 2024</b>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et avons formulé des observations sur le dernier PCE dans le rapport de cette année.	Mise en œuvre Terminée

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2021 #1	<p>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</p> <p>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.</p>	<p>Dans le cadre de sa fonction de coordination, le Bureau du contrôleur a lancé l'examen et la rationalisation des contrôles, y compris la détermination des contrôles essentiels. L'évaluation des contrôles en 2023 a déjà été effectuée en suivant la nouvelle méthode qui consiste à examiner les contrôles essentiels. Cela se reflétera également dans la déclaration sur le contrôle interne de 2023. Cette recommandation doit être considérée comme terminée, car toutes les mesures ont été mises en œuvre.</p>	<p>Nous avons discuté de la suite à donner avec le Secrétariat et estimons que d'autres mesures peuvent être prises, mais la direction a adopté les principes.</p>	<p>Mise en œuvre Terminée</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2021 #2	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.	<p>La recommandation a été acceptée et un plan initial a été établi pour mettre en œuvre l'analyse des données 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.</p> <p>PLAN D'ACTION : Conformément à la stratégie concernant l'analyse de données pour les mesures de contrôle interne, l'OMPI mettra au point, en s'appuyant sur le Conseil des TIC et de l'IA, une stratégie cohérente en matière d'analyse de données à l'échelle de toute l'Organisation. En 2023, des</p>	Nous sommes toujours déçus par la lenteur des progrès réalisés dans la mise au point d'une série d'analyses des processus opérationnels pour soutenir les activités de deuxième ligne.	Mise en œuvre



Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>progrès ont été réalisés dans la mise au point de quatre analyses et la finalisation des spécifications opérationnelles de 16 autres. Celles-ci seront transférées en 2024 vers la nouvelle plateforme, conformément à la nécessité de maintenir une stratégie cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. L'objectif est de mettre en place les 20 analyses d'ici le 30 décembre 2024 et de poursuivre les travaux sur d'autres analyses essentielles en vue d'une mise en œuvre complète d'ici à 2025.</p> <p><b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 décembre 2025</b></p>		
2022 #1	<p>Déterminer si les taxes appliquées au titre des unions sont fixées à un taux adéquat pour recouvrer les coûts et décider si les niveaux d'excédents permanents restent cohérents avec l'intention des États membres.</p>	<p>Le montant des taxes des systèmes mondiaux de propriété intellectuelle est une question examinée et débattue régulièrement par les États membres au sein des groupes de travail compétents. La viabilité des unions fait l'objet d'un débat permanent au sein du PBC et des assemblées de l'OMPI.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse du Secrétariat. Nous avons réaffirmé la nécessité de veiller à ce que le modèle de recettes de l'OMPI et les niveaux d'excédents permanents restent cohérents avec l'intention des États membres.</p>	<p>Mise en œuvre Terminée</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2022 #2	Envisager un élargissement du programme actuel de gestion des conflits pour l'étendre aux conjoints et aux membres de la famille proche	<p>Le Secrétariat procédera à une évaluation des risques en 2024, sous la direction du Secteur des brevets et de la technologie et avec l'appui de l'équipe centrale chargée des risques et du chef du Bureau de la déontologie. Cela permettra à l'OMPI d'assurer une protection adéquate contre les conflits d'intérêts en matière de propriété intellectuelle. L'évaluation prévue portera sur l'adéquation de l'ensemble des dispositions existantes en matière de confidentialité et de divulgation. En outre, le Secrétariat entreprendra une analyse des meilleures pratiques en matière de gestion des conflits au sein des offices de propriété intellectuelle, afin de déterminer s'il est possible de renforcer le processus de divulgation ou les directives en matière de déontologie.</p> <p>Les actions recommandées à l'issue de l'évaluation seront présentées au Groupe de gestion des risques pour décision finale</p> <p><b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 décembre 2024</b></p>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et comprenons que les changements intervenus au sein du Bureau de la déontologie en 2023 ont pu retarder la mise en œuvre de cette recommandation. Nous avons formulé d'autres commentaires dans le rapport pour l'année. Les actions prévues par la direction constituent un processus approprié pour revoir systématiquement l'approche adoptée dans ce domaine important.	Mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2022 #3	Réfléchir à la nécessité de fournir des orientations en matière de déontologie sur les conflits relatifs à la propriété intellectuelle, et à la manière d'intégrer ces orientations dans le programme actuel de transparence en matière de conflits.	Le Secrétariat examinera attentivement les possibilités d'amélioration de l'étendue et de l'application du programme, conformément aux pratiques recommandées.  <b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 décembre 2024</b>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et comprenons que les changements intervenus au sein du Bureau de la déontologie en 2023 ont pu retarder la mise en œuvre de cette recommandation. Nous avons formulé d'autres commentaires dans le rapport de l'année.	Mise en œuvre
2022 #4	Réaliser une étude détaillée de l'utilisation actuelle de ses locaux afin d'élaborer une stratégie immobilière globale pour répondre aux besoins du siège et des bureaux extérieurs.	Le Secrétariat a lancé une procédure de recrutement d'un expert qui aura pour mandat d'analyser l'utilisation des locaux au siège de l'OMPI, notamment en comparant les meilleures pratiques. L'analyse devrait être achevée d'ici à la fin de 2023 et servira de base pour la mise en œuvre de la recommandation n° 5 ci-dessous. En ce qui concerne les bureaux extérieurs, une approche ciblée pour l'analyse de l'utilisation de leurs locaux respectifs doit encore être élaborée.  <b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 juin 2024</b>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la date de mise en œuvre prévue. Nous avons formulé d'autres commentaires sur la gestion immobilière dans le rapport pour cette année.	Mise en œuvre

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2022 #5	Après avoir examiné ses besoins, élaborer une stratégie immobilière globale pour montrer comment son patrimoine immobilier va favoriser la prestation de services efficaces et rationnels.	<p>Le Secrétariat inclurait les résultats de l'analyse de l'utilisation des locaux – visée par la recommandation n° 4 de la lettre établie à l'intention de la direction par le vérificateur externe des comptes 2023-01 – comme l'une des composantes de sa future stratégie immobilière</p> <p><b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 30 juin 2025</b></p>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la date de mise en œuvre prévue. Nous avons formulé d'autres commentaires sur la gestion immobilière dans le rapport de cette année.	Mise en œuvre
2022 #6	Inclure dans le rapport annuel un tableau de bord des critères de durabilité et des résultats obtenus en la matière.	<p>Dans un premier temps, la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– analysera les rapports et les outils existants en matière de développement durable au sein de l'Organisation;</li> <li>– examinera les principaux domaines ou thèmes de durabilité les plus pertinents pour les activités de l'Organisation;</li> <li>– établira une liste d'indicateurs clés pour chacun de ces domaines ou thèmes;</li> <li>– examinera les directives et les exigences des cadres existants en matière d'établissement de rapports sur la durabilité.</li> </ul>	Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la date de mise en œuvre prévue.	Mise en œuvre

<b>Référence antérieure</b>	<b>Résumé de la recommandation</b>	<b>Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : avril 2024</b>	<b>Point de vue du vérificateur externe</b>	<b>État d'avancement</b>
		<p>En outre, et parallèlement, la direction continuera de suivre les évolutions au sein du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) et les discussions au sein du système des Nations Unies.</p> <p><b>Date de mise en œuvre prévue par l'OMPI : 31 mars 2025</b></p>		

## Réponse de la direction

Le Directeur général souhaite remercier le Contrôleur et vérificateur général du Royaume-Uni et le personnel du Bureau national de vérification du Royaume-Uni, qui ont assuré la fonction de vérificateur externe des comptes de l'OMPI, pour leur grande compétence en matière de supervision, leur indépendance, leur souci des questions stratégiques et leur professionnalisme au cours de ces six dernières années.

En particulier, le Directeur général souhaite remercier M. Brewitt et M. Irwin, qui ont dirigé leurs équipes d'audit tout au long de leur mandat, pour leur approche diligente, collaborative et efficace visant à rassurer les États membres et à améliorer la gestion financière, la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne à l'OMPI.

Les audits étaient axés sur des domaines stratégiques clés, à savoir la gestion financière, la gouvernance et le contrôle interne, et les conclusions des évaluations de la gestion des connaissances, des ressources humaines, de la stratégie d'utilisation des réserves, de la stratégie immobilière globale et d'autres domaines ont apporté une valeur ajoutée. Les observations formulées par le vérificateur externe des comptes au cours de son mandat ont permis de progresser dans la maturité des cadres relatifs à la gestion des risques et des résultats, et nous examinerons attentivement les observations contenues dans le rapport pour cette année.