

## **Comité du programme et budget**

**Trente et unième session**  
**Genève, 7 – 11 septembre 2020**

### **RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES**

*établi par le Secrétariat*

1. Le présent document se compose des éléments suivants :
  - i) Le rapport du vérificateur indépendant des comptes, qui contient l'opinion du vérificateur externe des comptes sur les états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour l'exercice clos au 31 décembre 2019; et
  - ii) Le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2019 à la soixante et unième 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 audits effectués au cours de l'exercice 2019-2020.
2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.
3. *Le Comité du programme et budget a recommandé à l'Assemblée générale et aux autres assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du rapport du vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/31/3).*

[Le rapport du vérificateur externe des comptes suit]

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

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

Nous avons procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations des actifs nets, l'état des flux de trésorerie, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels – recettes pour l'exercice clos à cette date, 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 pour l'exercice biennal clos à cette date, 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 principaux principes comptables.

À notre avis, les états financiers joints donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2019, 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 et les transactions financières sont conformes aux règles et règlements financiers de l'OMPI.

### **Base de fondement pour notre opinion**

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

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

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

Dans l'établissement des états financiers, la direction est chargée d'évaluer la capacité de l'OMPI à poursuivre son activité, en indiquant, s'il y a lieu, les éléments en lien avec la poursuite

de ses activités, et en utilisant le principe comptable de la continuité de l'activité, à moins que la direction ait l'intention de liquider l'OMPI ou de faire cesser son activité, ou qu'il n'existe aucune alternative réaliste à cette liquidation ou à cette cessation.

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

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

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

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

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

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

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

### **Autres Informations**

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

(signé) **Gareth Davies**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes**

Bureau national de vérification du Royaume-Uni  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
Londres SW1W 9SP  
Royaume-Uni

Date : Le 29 juin 2020

JUIN 2020

---

**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle**

**Rapport du vérificateur externe des comptes  
sur les états financiers de l'OMPI pour  
l'exercice financier 2019**

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
Gestion financière	12
Gouvernance et contrôle interne	18
<b>Deuxième partie</b>	<b>24</b>
Bureaux extérieurs	24
<b>Troisième partie</b>	<b>34</b>
Autres sujets pertinents pour les organes directeurs	34
Recommandations des années précédentes	34
Remerciements	35
<b>Appendice I</b>	<b>36</b>
Suivi des recommandations des années précédentes	36

# Introduction

1. L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a été créée en 1970 par la Convention instituant l'OMPI de 1967. L'histoire de l'OMPI remonte à la Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle de 1883. Sa mission consiste à promouvoir l'élaboration d'un système international de propriété intellectuelle équilibré et efficace. En mai 2020, l'OMPI compte 193 États membres et est financée principalement par les 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, l'Union de Madrid et l'Union de La Haye. L'OMPI bénéficie également de contributions statutaires et volontaires.
2. Nous avons vérifié les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, conformément au chapitre 8 du Règlement financier et du règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI. L'audit a été réalisé conformément aux normes internationales d'audit (ISA). Au titre de ces normes, le C&AG et ses collaborateurs doivent respecter les exigences éthiques en prévoyant et en réalisant l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.
3. Notre rapport présente, avec notre opinion sur les états financiers de l'OMPI, les principales conclusions et recommandations découlant de notre travail, y compris nos observations relatives à la gestion et à la gouvernance financières. Nous avons également analysé les dispositions prises par l'OMPI pour mettre en place son réseau de bureaux extérieurs, compte tenu de l'importance et du temps que les États membres ont accordés à son examen. Nous avons aussi suivi les progrès accomplis en matière de mise en œuvre des recommandations formulées sur les exercices précédents (Appendice I).
4. Le présent rapport a été rédigé en anglais. La version anglaise fait foi.

## Principales observations

5. En raison de la crise de la COVID-19, les dernières étapes de l'audit de 2019 ont été entièrement réalisées à distance. Bien que l'exercice n'ait pas été dépourvu de difficultés et ait nécessité des efforts supplémentaires de la Division des finances et de l'équipe du NAO, nous avons été en mesure d'obtenir les éléments probants adéquats pour étayer notre avis. Compte tenu des problèmes pratiques que le travail à distance a entraînés, il s'agit d'un résultat remarquable, qui reflète le travail et les efforts considérables fournis par le Secrétariat dans des circonstances difficiles. Certaines de nos ambitions concernant l'audit des performances ont été limitées par ces circonstances. Nous reviendrons aux thèmes prévus dans notre audit de 2020.

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

6. Notre audit portait sur l'examen des états financiers de 2019 ainsi que des transactions et événements associés pour cette même année. Nous l'avons mené conformément aux normes comptables internationales et au Règlement financier. Nous avons fourni une opinion d'audit sur les états financiers sans formuler de réserves ni apporter de modifications. Les états financiers sont toujours de grande qualité et reposent sur des systèmes solides de contrôles internes et d'établissement de rapports.

7. En 2019, l'OMPI a entrepris une révision de son rapport financier annuel et de ses états financiers afin d'en simplifier le contenu, en se concentrant sur les aspects importants des performances financières et sur la santé financière. Nous avons collaboré avec la direction pour mettre en place des changements dans le respect des obligations de rapport imposées par les normes IPSAS. Nous encourageons un réexamen dans le cadre du processus permanent d'amélioration.

## **Performance financière**

8. En 2019, l'OMPI a connu un nouvel exercice couronné par un excédent reporté de 97,7 millions de francs suisses, soit le double de l'excédent enregistré au cours de l'exercice précédent. Cet excédent combiné à d'autres mouvements des états financiers a entraîné une hausse des actifs nets, qui ont atteint 364,2 millions de francs suisses. Les recettes se sont établies à la hausse à 457 millions de francs suisses, sous l'effet d'une demande supérieure de publications au titre du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) et des systèmes de Madrid. Les plus-values non réalisées sur placements ont enregistré une hausse significative de 42,1 millions de francs suisses. Les dépenses ont atteint 401,5 millions de francs suisses, l'augmentation étant essentiellement due à l'augmentation des dépenses de personnel résultant des décisions du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail et de modifications de la base d'estimation des prestations dues au personnel.

9. La fin de 2019 a également été marquée par la clôture de l'exercice budgétaire biennal, l'OMPI affichant un excédent budgétaire de quelque 196,9 millions de francs suisses au cours de la période en question. Cela représentait un écart de 93,2 millions de francs suisses par rapport au budget biennal initial et de 60,6 millions par rapport au budget prévisionnel révisé. L'écart résultait essentiellement de la hausse des revenus de placements.

10. Au cours des cinq dernières années, les actifs nets de l'OMPI ont augmenté de quelque 78,1%, cette hausse étant dans une large mesure due à l'utilisation accrue des systèmes de brevets. L'OMPI bénéficie toujours d'une situation financière solide et de flux de trésorerie positifs, qui s'appuient sur un flux continu d'apports futurs en recettes. Au cours de l'exercice, le Comité du programme et budget s'est fixé pour objectif de financer 50% des engagements au titre des prestations à long terme dues au personnel de l'OMPI, ce qui représente une intention claire de tenir ces engagements et de réduire le risque qu'ils doivent être financés par des contributions des États membres. La prudence de cette approche est clairement mise en évidence

lorsque l'on examine la volatilité économique qui a caractérisé les marchés financiers au cours de la pandémie de COVID-19.

11. En dépit de la pandémie, nous avons continué de voir affluer les demandes au début de 2020 et la direction s'attend à ce que cette tendance se poursuive. Compte tenu de la situation saine des réserves et des niveaux relativement élevés de ressources de trésorerie qui pourraient être liquidées à bref délai, nous avons conclu que la déclaration de la direction concernant la continuité de l'activité demeure valable. L'OMPI est bien armée pour faire face aux incertitudes actuelles.

### **Gouvernance et contrôle interne**

12. La gouvernance et le contrôle interne sont les deux mécanismes essentiels qui apportent au Directeur général et aux États membres les assurances dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance et avoir la certitude que les ressources de l'OMPI sont préservées. Nous avons à nouveau constaté la solidité des contrôles internes de l'OMPI et de nouveaux développements positifs sont intervenus en 2019. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer l'examen de l'utilisation de techniques d'analyse afin de confirmer la conformité des contrôles internes au niveau de l'Organisation et des processus. Le travail destiné à assurer l'efficacité des contrôles internes est supervisé par une équipe spéciale qui fait rapport au contrôleur. Les résultats de ce travail démontrent l'efficacité du cadre et la volonté de la direction de l'améliorer en permanence.

13. Nous continuons de soutenir le recours accru à des outils d'analyse des données décisionnelles en tant que moyen de fournir des assurances complètes et systématiques en matière d'analyse des transactions. L'OMPI a engagé des consultants afin de poursuivre la mise au point d'outils d'analyse et a recensé 20 domaines dans lesquels elle entend les déployer pour appuyer les contrôles internes en 2020. La direction considère que son environnement de contrôle a continué de fonctionner normalement durant la période de confinement dans le cadre de l'environnement virtuel qu'elle a mis en place. Nous examinerons le fonctionnement de l'environnement de contrôle au cours du confinement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.

14. La déclaration de l'OMPI sur le contrôle interne demeure une source d'assurance solide pour les États membres. Elle repose sur les processus globaux mis en place pour garantir le bon déroulement des contrôles. Ces processus sont en permanence améliorés et intégrés et, en 2019, ils ont été renforcés par l'adoption du cadre de responsabilisation. Selon nous, l'OMPI peut améliorer la déclaration en mettant davantage en évidence les domaines à améliorer et en analysant les risques futurs. Le processus d'élaboration de la déclaration est sous-tendu par un ensemble croissant de données destinées à appuyer les observations écrites de la haute direction. Les résultats du processus d'autoévaluation du contrôle montrent une amélioration continue, 89% des contrôles de processus étant considérés comme mis en place et opérationnels. L'alignement du cycle de rapport de la Division de la supervision interne (DSI) en 2020, conformément à notre recommandation passée, renforcera encore les assurances au cours des prochaines années.

15. En 2019, l'OMPI a enregistré de nouveaux progrès dans le domaine de la prévention et de la détection des fraudes et a atteint 15 des 17 objectifs de sa feuille de route relative à la lutte contre la fraude. Des activités sont prévues pour établir un lien entre les risques de fraude et les contrôles existants afin de détecter les lacunes du cadre de contrôle. Les risques de fraude ont été inclus dans le système de gestion des risques d'entreprise et la visibilité qui leur est ainsi donnée contribuera à mettre davantage l'accent sur les mesures d'atténuation des risques. Quelque 89% du personnel ont entamé une formation obligatoire destinée à les sensibiliser aux actes de fraude. Globalement, l'OMPI reste proactive dans son approche de la prévention de la fraude.

### **Bureaux extérieurs**

16. Nous avons pris acte de l'intérêt manifesté par les États membres pour le réseau des bureaux extérieurs. Les États membres envisagent de commander une analyse externe du réseau et, à cet effet, nous avons examiné l'approche actuelle suivie pour son développement, l'établissement des rapports de performance et le suivi dans l'optique du cadre de gestion axée sur les résultats.

17. En 2019, le réseau comptait six bureaux et un septième devait ouvrir ses portes en janvier 2020. Les activités de chaque bureau varient et les dépenses totales prévues au budget pour 2019 s'élevaient à 8,5 millions de francs suisses. Le coût total est toutefois sous-estimé, étant donné que les contributions et le soutien des pays hôtes ne sont pas comptabilisés dans les états financiers.

18. Notre analyse a relevé l'absence de stratégie claire pour soutenir le développement du réseau. Nous nous attendrions à ce qu'une telle stratégie se concentre sur la priorité et l'importance attachées à un lieu pour atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'OMPI. Cela devrait inclure la possibilité d'étendre ou de réduire le réseau, en fonction des besoins, à mesure que les objectifs sont atteints et évoluent. Nous avons également constaté l'absence de critères pondérés clairs pour alimenter le processus de prise de décisions. Le rôle du Secrétariat est limité à l'établissement d'un "rapport factuel" élémentaire, sans recommandations. Les propositions des États membres ne sont pas présentées dans un format cohérent et il n'y a donc pas de base permettant une comparaison objective. Selon nous, cela a contribué aux longues discussions sur le développement du réseau. Nous avons recommandé qu'une stratégie claire soit élaborée pour soutenir le processus de prise de décisions. Elle devrait être axée sur une exploitation efficace des ressources au service de la réalisation des objectifs essentiels de l'OMPI. Il conviendrait également d'envisager un rôle plus actif pour le Secrétariat.

19. L'OMPI a mis en place un mécanisme de gestion du réseau des bureaux extérieurs afin d'éviter les doubles emplois, de maximiser la valeur et d'assurer la supervision appropriée et proportionnée de Genève. Nous avons constaté l'importance d'assurer l'intégration de l'ensemble du réseau avec les bureaux régionaux et les offices, le partage des programmes de travail et l'échange d'informations en travaillant en partenariat avec le siège. Nous pensons que des améliorations sont possibles en matière d'établissement de rapports internes et

d'accent accru sur la mesure des performances par rapport aux programmes de travail du programme et budget, ainsi que d'autres mesures et résultats clés. Il serait également utile de valider les résultats et les performances des bureaux extérieurs.

20. La responsabilisation du réseau peut être renforcée en mettant davantage l'accent sur des programmes de travail spécifiques pour chaque bureau extérieur et sur les signes d'impact correspondants. Parallèlement aux mesures plus courantes appliquées dans tous les bureaux, nous jugeons utile de disposer d'un cadre plus personnalisé afin de refléter les priorités locales. Nous avons également recommandé que des indicateurs soient définis pour mesurer le taux de satisfaction des principales parties prenantes locales afin de compléter l'enquête de perception plus large de l'OMPI. Des données de meilleure qualité indiqueront aux États membres si les bureaux atteignent leurs objectifs.

21. Le Comité du programme et budget a prévu une évaluation du réseau des bureaux extérieurs en 2021. Nous comprenons que le mandat de cette évaluation sera convenu en 2020. Notre rapport décrit certains domaines sur lesquels nous estimons que l'évaluation pourrait se concentrer afin d'améliorer les données disponibles pour que les États membres prennent des décisions mieux informées sur l'évolution du réseau.

## Gestion financière

### Résultats généraux de l'audit

**1.1** Le vérificateur externe des comptes a procédé à la vérification des états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des flux de trésorerie, l'état des variations des actifs nets, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels, ainsi que les notes relatives aux états financiers. L'opinion d'audit confirme que les états financiers donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2019, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Il 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 à son règlement d'exécution et ont été appliquées au service des objectifs visés par les États membres.

**1.2** Prenant appui sur la bonne qualité des états financiers antérieurs et sur les améliorations apportées au cours des années précédentes, la direction a à nouveau produit des états financiers de grande qualité cette année. L'inclusion du rapport du Directeur général en préface des états financiers met toujours en évidence les principaux soldes et transactions afin de permettre leur examen et leur contrôle par les États membres.

**1.3** Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'obtention d'une opinion d'audit sans réserve à temps pour les sessions de l'Organe directeur constitue un tour de force. Elle est le résultat d'un travail intense visant à garantir la mise à disposition et l'accès aux informations pour permettre le bon déroulement de l'audit.

## Performance financière

**1.4** En 2019, l'OMPI a enregistré un excédent global pour l'exercice de 97,7 millions de francs suisses (contre 42,5 millions de francs suisses en 2018), lequel, associé aux 3,9 millions de francs suisses de gains de réévaluation sur les obligations en matière de prestations après la cessation de service, a entraîné une hausse des actifs nets à 364,2 millions de francs suisses en décembre 2019 (contre 261,4 millions de francs suisses en 2018). Les recettes de 457,0 millions de francs suisses en 2019 (433,6 millions de francs suisses en 2018) représentent une hausse de 5,4% par rapport à l'année précédente. Les raisons principales de cette hausse sont la demande accrue de publications au titre du Traité de coopération en matière de brevets et des systèmes de Madrid, de 5,2% et 3,4%, respectivement.

**1.5** En 2019, l'OMPI a également bénéficié d'une forte reprise des marchés financiers. En 2018, la performance médiocre des placements dans des obligations en francs suisses a entraîné une perte nette sur placements de 15,3 millions de francs suisses. Grâce à la remontée des marchés en 2019, l'OMPI a enregistré un bénéfice net sur placements de 42,1 millions de francs suisses. Nos commentaires sur la santé financière de l'OMPI sont détaillés plus loin.

**1.6** Au cours de la même période, les dépenses de l'OMPI ont augmenté de 6,8%, passant de 375,8 millions de francs suisses à 401,5 millions de francs suisses. Cette augmentation était essentiellement due à la hausse des dépenses de personnel de 21,9 millions de francs suisses, en raison de l'augmentation des obligations relatives aux prestations dues au personnel de l'OMPI et de l'effet d'un arrêt du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) sur l'ajustement des postes.

**1.7** Les prestations dues au personnel de l'OMPI sont calculées chaque année par un actuair indépendant. Afin de refléter plus précisément la réalité des transactions et de s'aligner sur les pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies, l'OMPI a révisé et affiné certaines des hypothèses et méthodologies appliquées au calcul des prestations de l'assurance maladie après la cessation de service, de la somme cumulée des congés annuels et de la somme des primes de rapatriement. Les deux modifications les plus importantes concernaient le calcul de la somme cumulée des congés annuels et l'utilisation d'un taux d'actualisation pondéré plutôt que d'un taux uniquement basé sur le franc suisse pour l'assurance maladie après la cessation de service. Les changements apportés aux congés annuels accumulés ont entraîné une obligation supplémentaire de 7,1 millions de francs suisses, étant donné que les membres du personnel gardent des congés chaque année durant leur service afin de bénéficier du versement d'une somme forfaitaire maximum correspondant aux

congés accumulés à leur cessation de service. Cela donne désormais une image plus fidèle du coût futur réel de ces obligations pour l'OMPI. Ces modifications sont expliquées plus en détail à la note 10 relative aux états financiers.

**1.8** Le personnel international recruté dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur bénéficie d'un ajustement de poste en plus du traitement de base. L'ajustement de poste déterminé par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a pour but d'harmoniser le pouvoir d'achat de l'ensemble du personnel de même rang dans tous les lieux d'affectation, en tenant compte des taux de change et des différences de niveau de vie selon les endroits. En 2019, le Tribunal administratif de l'OIT a décidé que les révisions antérieures du multiplicateur d'ajustement de poste n'étaient pas adéquates et devaient donc être annulées. De ce fait, l'OMPI a versé rétroactivement au personnel concerné des ajustements de poste supérieurs, d'un montant total de près de 5 millions de francs suisses à partir de mars 2018.

## Situation financière

**1.9** L'amélioration de la performance des placements et l'excédent d'exploitation ont contribué à une hausse des actifs bruts de 13%, pour atteindre 1225,9 millions de francs suisses au 31 décembre 2019 (contre 1084,9 millions de francs suisses en 2018). Cette hausse de valeur importante provient essentiellement de l'excédent signalé plus haut. En 2019, le passif brut a augmenté de 4,6%, atteignant 861,6 millions de francs suisses (823,5 millions de francs suisses en 2018). Cette situation résulte principalement de la hausse de 22,1 millions de francs suisses des engagements au titre des prestations dues au personnel de l'OMPI et des recettes différées supplémentaires de 16,9 millions de francs suisses au titre du PCT. Par ailleurs, les gains actuariels provenant des obligations au titre des prestations après la cessation de service se sont élevés à 3,9 millions de francs suisses.

**1.10** La conjugaison de ces deux éléments a entraîné une hausse des actifs nets qui ont été clôturés à 364,2 millions de francs suisses en décembre 2019 (contre 261,4 millions de francs suisses en 2018). Au cours des cinq années précédentes, les actifs nets de l'OMPI ont augmenté de 78,1%, ce qui représente une période continue de croissance financière de l'Organisation.

## Santé financière

**1.11** Nous utilisons l'analyse des ratios sur la santé financière d'une organisation dans tous nos audits internationaux afin de montrer de quelle façon les situations financières changent avec le temps (figure 1). Ces ratios expriment la relation entre un poste budgétaire et un autre poste budgétaire. Par exemple, il y a 0,56 franc suisse d'actifs courants pour un franc suisse de passifs courants. Cette situation pourrait sembler préoccupante mais ce faible niveau est atténué par le volume considérable d'activité en perspective, qui est attesté par le montant élevé des avances sur recettes (313,8 millions de francs suisses), de sorte qu'il est peu probable

que l'OMPI demande la liquidation des placements détenus sur le plus long terme. Si le besoin s'en faisait sentir, ces placements à long terme pourraient être liquidés, sans pénaliser la trésorerie.

**Figure 1 : Principaux ratios financiers OMPI 2015-2019**

Ratio	2019	2018	2017	2016 <sup>4</sup>	2015
<b>Ratio courant</b>					
<b>Actifs courants :</b>	<b>0,56</b>	<b>0,60</b>	<b>0,68</b>	<b>1,29</b>	<b>1,19</b>
<b>Passifs courants</b>					
Actif total : Passif total	1,42	1,32	1,25	1,17	1,40
<b>Actifs : Passifs</b>					
Ratio de trésorerie					
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie :</b>	<b>0,38</b>	<b>0,44</b>	<b>0,53</b>	<b>1,13</b>	<b>1,07</b>
<b>Passifs courants</b>					

### 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.
4. Les passifs ont été reformulés en 2016 suite à l'adoption de la norme IPSAS 39.

Source : États financiers de l'OMPI après audit

**1.12** Si la situation financière au 31 décembre 2019 était saine, des incertitudes importantes sont apparues sur les marchés financiers en raison de la pandémie de COVID-19 après la clôture de l'exercice. Nous avons étudié les événements postérieurs à la date d'établissement des états financiers et nous avons examiné les informations communiquées par l'OMPI figurant dans la note 22 relative aux états financiers. Nous considérons qu'elles reflètent fidèlement la situation qui attend l'OMPI. Nous avons constaté un fort afflux de demandes au cours des premiers mois de 2020 et la direction s'attend à ce que cette tendance se poursuive. Compte tenu de la solidité des réserves, nous avons conclu que l'affirmation de la direction selon laquelle il convenait d'établir les états financiers conformément au principe comptable de la continuité de l'activité restait valable, comme indiqué dans la note 2.

**1.13** Dans l'ensemble, et comme l'a expliqué le Directeur général dans l'avant-propos du programme et budget 2018-2019, l'OMPI bénéficie d'une situation financière saine. L'OMPI dispose de réserves saines solidement appuyées sur la trésorerie et les investissements. Elle a affecté des fonds (trésorerie stratégique et investissements) à hauteur de 190,2 millions de francs suisses à son passif cumulé

afin de prendre en charge l'assurance maladie d'anciens membres du personnel après leur cessation de service, qui s'élèvent actuellement à 313,7 millions de francs suisses. À la vingt-neuvième session du Comité du programme et budget<sup>1</sup>, il a été décidé que les fonds supplémentaires seraient affectés pour garantir un taux de couverture de 50% des engagements au titre des prestations à long terme dues au personnel. Bien que l'OMPI ait connu une période de croissance de ses recettes, il est prudent de financer un pourcentage élevé de ces engagements, étant donné que l'Organisation table sur la continuité de son modèle d'activité actuel, qui n'est pas garantie. Ce financement réduirait le risque à long terme que les États membres doivent assumer ces engagements par le biais des contributions statutaires si les recettes venaient à s'effondrer.

### Exécution du programme et budget 2018-2019

**1.14** Le programme et budget de l'OMPI est établi tous les deux ans selon la méthode de comptabilité d'exercice modifiée. L'état V des états financiers présente une comparaison des montants budgétaires et réels pour l'exercice 2019 et pour l'exercice biennal 2018-2019. Un rapprochement entre l'état de comparaison budgétaire et les chiffres des recettes et des dépenses mentionnés dans l'état de la performance financière (état II) est présenté dans la note 18 relative aux états financiers.

**1.15** L'Assemblée générale a approuvé le budget initial pour l'exercice biennal 2018-2019, avec des allocations de recettes et de dépenses de 829,6 millions de francs suisses et 725,9 millions de francs suisses, respectivement. Cela a donné lieu à un excédent prévu au budget de 103,7 millions de francs suisses. Les révisions budgétaires ont abouti à un excédent budgétaire prévisionnel final de 136,3 millions de francs suisses. Les résultats budgétaires finaux ont augmenté l'excédent prévu de quelque 60,6 millions de francs suisses, en raison d'une combinaison de hausse des recettes et de réduction des dépenses.

Figure 2 : Exécution du budget 2018-2019 de l'OMPI (en millions de francs suisses)

	Budget initial	Budget après révision	Résultat	Excédent
<b>Recettes</b>	829,6	862,2	903,3	41,1
<b>Dépenses</b>	<u>(725,9)</u>	<u>(725,9)</u>	<u>(706,4)</u>	19,5
<b>Résultat net</b>	103,7	136,3	196,9	60,6

Source : États financiers de l'OMPI après audit

**1.16** Au cours de l'exercice biennal 2018-2019, l'OMPI a enregistré 903,3 millions de francs suisses de recettes et dépensé 706,4 millions de francs suisses sur une base budgétaire, ce qui a donné lieu à un excédent de 196,9 millions de francs suisses.

<sup>1</sup> WO/PBC/29/7.

Cet excédent budgétaire équivaut à un excédent présenté sur une base IPSAS de 140,2 millions de francs suisses. Le rapprochement entre l'excédent IPSAS et l'excédent budgétaire est présenté dans la note 18 relative aux états financiers. L'OMPI fournit des explications à la fois pour les différences entre le budget initial et le budget final après virements et pour les écarts importants entre les montants budgétaires et les montants réels dans le Rapport de performance de l'OMPI 2018-2019.

## Changements de méthodes comptables et de présentation

**1.17** En réponse à notre recommandation précédente concernant l'amélioration de l'utilité des commentaires financiers et des informations contenues dans les états financiers, l'OMPI a entrepris un examen détaillé du format et de la présentation actuels et a regroupé les domaines les moins importants et recentré ses informations pour mettre davantage en évidence les domaines plus importants. En 2019, l'OMPI nous a communiqué les changements proposés et nous avons jugé qu'ils étaient raisonnables et rendaient les états financiers plus accessibles à l'utilisateur. En mars 2020, l'OMPI a présenté des états financiers de grande qualité avant l'expiration du délai convenu. Selon nous, le rapport financier et les états financiers révisés ont gagné en qualité, tout en restant conformes aux exigences des Normes comptables internationales pour le secteur public. Nous estimons qu'il existe encore une marge d'amélioration du contenu du rapport financier et qu'il est possible de le centrer davantage sur les performances de l'exercice en cours et de réduire les commentaires sur l'activité historique.

**1.18** Le Conseil des normes IPSAS, qui définit les normes comptables, encourage les utilisateurs à s'efforcer de simplifier les informations, de réduire la complexité et de faire en sorte que l'accent soit mis sur les éléments les plus importants des états financiers. Nous sommes d'avis que l'OMPI devrait revoir le contenu du rapport annuel et des états financiers chaque année pour en préserver la pertinence et l'importance et qu'elle devrait discuter de toute proposition de modification avec le vérificateur externe des comptes et l'OCIS.

**1.19** En 2018, le Conseil des normes IPSAS a émis une nouvelle norme de rapports financiers sur les instruments financiers (IPSAS 41). Cette norme doit être appliquée par tous les utilisateurs du cadre IPSAS pour les exercices commençant à courir le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cette nouvelle norme établit de nouvelles obligations concernant la classification, la reconnaissance et la mesure des instruments financiers, lesquels sont définis comme tout contrat donnant lieu à la fois à un actif financier d'une entité et à un engagement financier d'une autre entité. En ce qui concerne l'OMPI, outre ses placements, les instruments financiers incluent également les soldes des fonds de roulement, tels que les créances, les dettes et les comptes courants. La norme aligne l'établissement de rapports selon les normes IPSAS avec les normes internationales d'information financière, qui sont davantage axées sur les aspects commerciaux.

**1.20** L'OMPI continue de suivre une approche proactive en adoptant de nouvelles normes et, en 2019, elle a examiné l'incidence de l'adoption de la norme IPSAS 41. Elle a conclu que cette incidence était négligeable et a donc pris la décision d'adopter la norme dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019. En ce qui concerne l'OMPI, les changements n'ont pas eu d'effet sur les valeurs présentées dans l'état de la situation financière, pas plus que sur les chiffres comparatifs. L'OMPI a réexaminé l'ensemble de ses instruments financiers et leur a attribué la classification correspondant à la nouvelle norme; l'effet de ces changements apparaît dans la note 2 relative aux états financiers. Nous avons confirmé que la classification révisée était correcte.

**1.21** Pour certaines organisations, l'obligation d'estimer les futures "pertes sur créances escomptées" pour l'ensemble des actifs financiers est potentiellement plus importante, alors que, dans le passé, l'obligation consistait à examiner les indicateurs de perte de valeur. Les pertes sur créances sont la différence entre les flux de trésorerie provenant des conditions contractuelles et les flux de trésorerie escomptés sur la base de ce que l'entité attend comme recettes. Étant donné la nature du modèle d'activité de l'OMPI, nous sommes satisfaits de constater que la politique actuelle de dépréciation n'engendre pas de différences importantes par rapport au modèle des pertes sur créances escomptées.

**R1 : L'OMPI devrait réexaminer chaque année le contenu du rapport financier et des états financiers et discuter des changements proposés lors de la réunion pertinente de l'OCIS avant l'établissement des états financiers annuels.**

## Gouvernance et contrôle interne

**1.22** L'an dernier, pour la première année de notre mandat, nous avons présenté un résumé des éléments clés du contrôle interne et de la gouvernance au sein de l'OMPI. Nous avons mis en évidence quelques bonnes pratiques et souligné que nous reviendrions sur cet aspect, étant donné son importance pour les États membres dans le cadre de leurs responsabilités en termes de surveillance. En raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, nous n'avons pas été en mesure de poursuivre toutes les discussions comme nous l'entendions, mais nous avons résumé les principaux domaines à développer recensés au cours de notre audit. Nous avons l'intention d'analyser ces domaines plus en détail dans le cadre de notre audit de 2020, parallèlement à un examen approfondi des activités d'achat et de contrôle de l'OMPI. Ce dernier prendra en compte la manière dont l'Organisation a mis en place ses nouvelles politiques en matière de prévention des conflits d'intérêts.

### Contrôle interne

**1.23** Durant notre audit, nous avons à nouveau relevé la force des contrôles internes que l'OMPI a mis en place et sa volonté de les développer et de les améliorer. Les aspects essentiels de ce travail reposent sur la poursuite du développement des techniques d'analyse en 2019 et l'utilisation de l'analyse des données que l'OMPI envisage de renforcer et dont elle entend démontrer la conformité avec le cadre de

contrôle interne. L'OMPI a également renforcé le fonctionnement de sa deuxième ligne de défense, en particulier l'examen des contrôles exercés au niveau des entités et des processus, lequel a pour but de s'assurer de leur efficacité. Ce travail est supervisé par un groupe spécial faisant rapport au contrôleur. Nous avons examiné les conclusions de ce travail, qui demeure une évaluation très proactive de l'environnement de contrôle, et nous avons observé plusieurs éléments et développements importants au cours de l'année écoulée. Alors que nous avions initialement prévu d'entreprendre une étude plus détaillée afin de formuler des observations sur la solidité des contrôles réalisés, les restrictions liées à la COVID-19 nous ont amenés à reporter ce travail à l'an prochain.

**1.24** En vue de contribuer à une supervision proactive de l'environnement de contrôle et à renforcer la deuxième ligne de défense, la direction étend actuellement son utilisation des outils d'analyse des données décisionnelles afin de soutenir l'exécution de ses contrôles internes. Selon nous, l'analyse des données est un outil efficace et rentable pour suivre l'activité de populations entières de transactions et de contrôles. Elle offre ainsi un niveau d'assurance plus complet et systématique.

**1.25** En 2019, avec l'aide d'un consultant externe, l'OMPI a recensé 20 domaines dans lesquels l'analyse des données peut contribuer au bon fonctionnement du contrôle interne. Ces domaines sont, par exemple, les informations sur le personnel, le rôle de suivi, les achats et les doublons. Bien que le développement de ces outils soit attendu au cours de la période 2020-2021, une preuve de concept a été élaborée pour cinq de ces contrôles, à savoir l'approbation des paiements, les demandes d'achat correspondantes, l'enregistrement des fournisseurs, le contrôle sanitaire et le contrôle budgétaire des dépenses. Nous nous réjouissons que l'OMPI ait l'intention de partager son expérience des outils d'analyse des données avec d'autres organisations du système des Nations Unies. La direction a l'intention d'examiner les 15 contrôles restants en 2020 et nous ferons rapport sur leur mise en œuvre et leur fonctionnement dans notre audit des états financiers de 2020. Pour l'aider dans ce travail, nous avons fourni à la direction des détails sur quelques-uns des tests analytiques que nous jugeons utiles dans le cadre des processus relatifs aux ressources humaines et aux traitements ainsi qu'aux processus des achats au règlement.

**1.26** De façon générale, nous allons continuer à mettre en avant la ferme volonté de l'OMPI de réviser et d'améliorer son environnement de contrôle. L'approche du contrôle interne et le suivi proactif de la conformité des processus en recourant à l'analyse des données revêtent une importance toute particulière dans un contexte où les contrôles pourraient être affaiblis ou contournés. La situation exceptionnelle due au confinement requerra une évaluation du maintien du bon déroulement de ces contrôles et nous en analyserons les éléments probants dans notre audit de l'an prochain.

Déclaration sur le contrôle interne

**1.27** La déclaration sur le contrôle interne constitue un exercice essentiel afin de rassembler les assurances nécessaires pour démontrer que le Directeur général s'est

acquitté de ses responsabilités en matière de contrôle interne. L'importance de la déclaration a été renforcée par sa publication en même temps que les états financiers, ce qui garantit désormais que la véracité des informations est couverte par l'opinion du vérificateur externe des comptes sur la cohérence des autres informations communiquées. De même, les processus sur lesquels la déclaration repose ont encore été améliorés et intégrés.

**1.28** En 2019, le format de la déclaration a changé et reflète le lien entre celle-ci et le développement du Cadre de responsabilisation de l'OMPI. Il s'agit d'un développement important dans la mesure où il crée un lien entre le cadre de responsabilisation et l'établissement des rapports financiers. Comme nous l'avons déjà recommandé, nous considérons que la déclaration peut être étoffée davantage, d'une part, en faisant rapport sur des domaines nécessitant des améliorations et, d'autre part, en examinant les risques futurs, comme le recours accru à l'analyse des données et les mesures de lutte contre la fraude. Dans le prolongement de nos recommandations de l'an dernier, des travaux sont en cours afin d'aligner l'année de référence de la DSI de sorte qu'à l'avenir, son travail sur l'opinion annuelle corresponde davantage à l'exercice sur lequel porte le rapport financier. L'OMPI nous a informés que son environnement de contrôle a continué de fonctionner normalement pendant la pandémie de COVID-19. Des contrôles directifs, préventifs et de détection ont été réalisés en recourant à la technologie. En passant à un environnement virtuel temporaire, l'OMPI a déployé des contrôles administratifs prospectifs et introduit des nouveautés, telles que les signatures numériques et les approbations par voie électronique. Dans le cadre de notre audit de 2020, nous nous pencherons sur l'efficacité des changements apportés à l'environnement de contrôle.

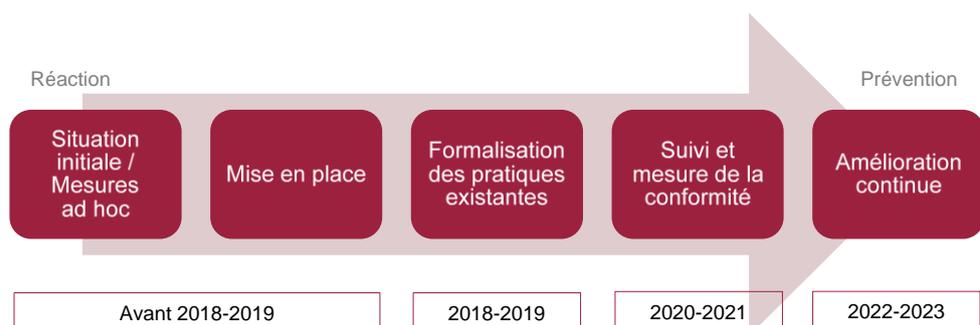
**1.29** L'OMPI a mis en place des mécanismes solides afin de donner au Directeur général les assurances dont il a besoin pour étayer ses affirmations aux États membres. Les membres de la haute direction de l'OMPI sont tenus de signer des lettres de déclaration de responsabilité destinées au Directeur général dans le cadre de la pyramide d'assurance. Une source capitale d'assurance est le processus d'autoévaluation des contrôles exercés au niveau des entités, qui se déroulent dans toute l'Organisation, et les contrôles exercés au niveau des processus, qui s'appliquent au niveau du processus opérationnel. En 2020, l'analyse de ces contrôles par l'OMPI a fait ressortir des améliorations, 98% des contrôles exercés au niveau des entités ayant atteint un niveau 3 ou supérieur (déployé et fiable). La plupart des contrôles sont directifs et prennent la forme de règlements et de procédures. En 2019, les contrôles de sécurité de l'information ont été améliorés et les contrôles portant sur la justice interne ont été codifiés en vue de leur inclusion dans le processus d'évaluation. Il est important que l'OMPI maintienne sa volonté d'engager des contrôles de détection pour compléter l'assurance que les politiques et les procédures sont effectivement suivies. Cela passe par la troisième ligne de défense de l'OMPI, les plans fondés sur le risque de la DSI et la supervision de l'OCIS.

**1.30** L'assurance relative aux contrôles exercés au niveau des processus est capitale pour l'assurance qui sous-tend la déclaration; les résultats de l'autoévaluation ont montré que 89% de ces contrôles sont au moins considérés comme déployés et fiables. En 2019, un pourcentage supérieur de ces autoévaluations était étayé par des données probantes et associé à une évaluation du risque. Nous observons qu'un certain nombre de contrôles sont renforcés par l'utilisation d'outils d'analyse de données et qu'une tendance se dégage pour accroître le nombre de contrôles de détection, qui complètent les contrôles préventifs existants. Cela traduit la volonté d'utiliser les outils d'analyse de données pour soutenir la deuxième ligne de défense, ce que nous voyons comme un développement positif au sein de l'OMPI et ce qui devrait donner aux États membres une plus grande confiance dans le fonctionnement de l'environnement de contrôle.

#### Détection et prévention des fraudes

**1.31** Les États membres et les donateurs continuent d'attendre un degré élevé de rectitude de la part des organisations internationales qu'ils dirigent et financent. Le risque de fraude et les mesures de lutte adoptées par le système des Nations Unies ont à nouveau fait l'objet de discussions entre les vérificateurs aux comptes du Groupe de vérificateurs externes des comptes de l'ONU en 2019. Comme nous l'avons déjà signalé, l'OMPI affiche un engagement fort en faveur de la prévention et de la détection des fraudes. Le Directeur général a approuvé une feuille de route de lutte contre le risque de fraude en mars 2018, qui s'appuie sur le travail accompli par l'Organisation depuis 2012 et se poursuivra jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2022-2023. Les activités couvertes par cette feuille de route incluent des mesures préventives, de détection et d'intervention que l'Organisation doit mettre en œuvre.

Figure 3 : Calendrier de la feuille de route de lutte contre la fraude de l'OMPI



Source : Feuille de route de lutte contre la fraude de l'OMPI

**1.32** À la fin de l'exercice biennal 2018-2019, l'OMPI avait atteint 15 de 17 objectifs énoncés dans sa feuille de route. Si les mesures relatives à la communication régulière des fraudes au personnel en vue de le sensibiliser et la mise en place de son système de gestion des dossiers destiné à enregistrer les incidents doivent encore être achevées, des progrès ont été accomplis dans d'autres domaines de la feuille de route. C'est notamment le cas des activités visant à établir un lien entre les contrôles internes et les risques de fraude et du lancement d'évaluations du risque de fraude au niveau des entités. Dans nos discussions avec l'OMPI, nous avons observé un engagement ferme à prendre la tête de l'initiative dans ce domaine et il est important que cet engagement soit maintenu en cette période d'incertitude économique.

**1.33** L'OMPI a recruté un consultant externe qui a collaboré avec le personnel interne en 2018 pour achever l'évaluation du risque de fraude. Ce travail s'est traduit par l'introduction de 30 nouveaux risques de fraude dans le système de gestion des risques d'entreprise que l'Organisation doit gérer. L'OMPI disposant d'un système de contrôles centralisé, l'analyse s'est concentrée sur les processus en place au siège de l'OMPI à Genève. Il est important que l'évaluation des risques et l'approche de la prévention des fraudes soient intégrées dans le réseau des bureaux extérieurs également. Bien que notre audit n'ait relevé aucun problème spécifique au sein de ce réseau, il convient de faire en sorte que les bureaux soient pleinement inclus dans le processus d'évaluation des risques.

**1.34** Le système omet souvent d'investir dans la formation du personnel à la détection et à la prévention des fraudes. L'OMPI s'est efforcée de sensibiliser son personnel aux fraudes en utilisant des ressources de l'intranet, en plaçant des affiches dans les locaux de l'Organisation et en organisant une formation obligatoire sur la sensibilisation à la fraude. Cette formation a été lancée en mai 2019 et devait s'achever à la fin de l'année. Au 31 décembre 2019, 70% du personnel avaient suivi la formation et répondu au questionnaire. L'OMPI nous informe que le chiffre était de 89% à la fin du mois d'avril 2020 et un suivi est organisé pour les membres du personnel qui n'ont pas bénéficié de la formation.

**1.35** Durant l'année, nous avons rencontré la personne chargée de la déontologie afin de mieux comprendre le rôle du Bureau de la déontologie de l'OMPI. Dans le cadre de notre audit, nous avons étudié les résultats de la circularisation des principaux membres de la direction afin d'identifier les divulgations à des parties liées concernant les états financiers. Aucun conflit susceptible d'affecter concrètement les états financiers n'a été constaté. Nous réexaminerons le travail du Bureau de la déontologie à un stade ultérieur de notre mandat.

#### **Division de la supervision interne**

**1.36** Nous avons des contacts réguliers avec la Division de la supervision interne et nous examinons ses rapports afin de nous assurer de la complémentarité de nos activités et de réduire tout doublon en matière d'audit. Nous posons des questions

précises à la DSI lorsqu'elle détecte une faiblesse dans le contrôle interne et nous en analysons l'effet sur notre propre évaluation des risques. Nous discutons également du risque de fraude, ainsi que des résultats de l'audit interne et des investigations qui ont mis en évidence une suspicion de fraude ou des irrégularités. Le travail de la DSI revêt une importance pour notre évaluation de la qualité et de l'exhaustivité des assurances contenues dans la Déclaration sur le contrôle interne.

**1.37** Tous les trimestres, la DSI signale les cas de fraude au sein de l'OMPI au Groupe de gestion des risques et fournit les détails des dossiers sous une forme résumée ou détaillée. Les cas de fraude signalés sont rares et s'apparentent généralement à des fautes. Chaque année, la DSI fait rapport au Comité du programme et budget sur les résultats de son travail d'enquête.

#### **Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI**

**1.38** Tout au long de l'année, nous avons continué d'assister aux réunions de l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) et nous lui avons communiqué nos plans d'audit ainsi que les détails de nos observations sur l'audit financier. Pour assurer la transparence et appuyer notre philosophie du "pas de surprises", nous avons encouragé le comité à inviter le Secrétariat aux sessions au cours desquelles nous avons présenté nos plans et nos conclusions. Nous pensons que cela a contribué à la qualité des discussions et a donné au Secrétariat l'occasion de traiter directement les problèmes que nous avons constatés.

**1.39** Conformément aux bonnes pratiques, le comité tient également des sessions privées pour nous interroger plus franchement sur notre travail. Notre participation régulière aux sessions du comité lui a permis de recevoir des rapports destinés à faciliter son travail d'évaluation de la couverture de notre audit et de se faire une opinion sur la qualité de l'assurance que nous fournissons, ainsi que sur notre respect des normes internationales d'audit.

# Deuxième partie

## Bureaux extérieurs

### Informations générales

**2.1** Nous avons suivi les discussions du Comité du programme et budget et avons pris note de l'intérêt des États membres pour la création des bureaux extérieurs de l'OMPI. L'année dernière, nous nous sommes penchés sur les ressources humaines et la manière dont le service se positionnait par rapport au cadre de gestion axée sur les résultats de l'OMPI. Au vu de l'intérêt manifesté par les États membres, nous avons entrepris une analyse de la stratégie de l'OMPI concernant ses bureaux extérieurs et nous avons également examiné comment ceux-ci s'inscrivent dans le cadre des résultats. Notre rapport a pour but d'aider le Comité du programme et budget à élaborer un futur mandat pour le réexamen du réseau.

**2.2** L'OMPI entend par bureau extérieur tout bureau situé en dehors de son siège de Genève et de son bureau de liaison avec l'ONU à New York. À la fin de 2019, l'OMPI disposait de six bureaux extérieurs, actifs en Algérie, au Brésil, en Chine, au Japon, dans la Fédération de Russie et à Singapour. Un bureau a ouvert ses portes au Nigéria en janvier 2020. Le bureau de Singapour dessert les 10 États qui composent l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), tandis que tous les autres bureaux sont spécifiques à un pays.

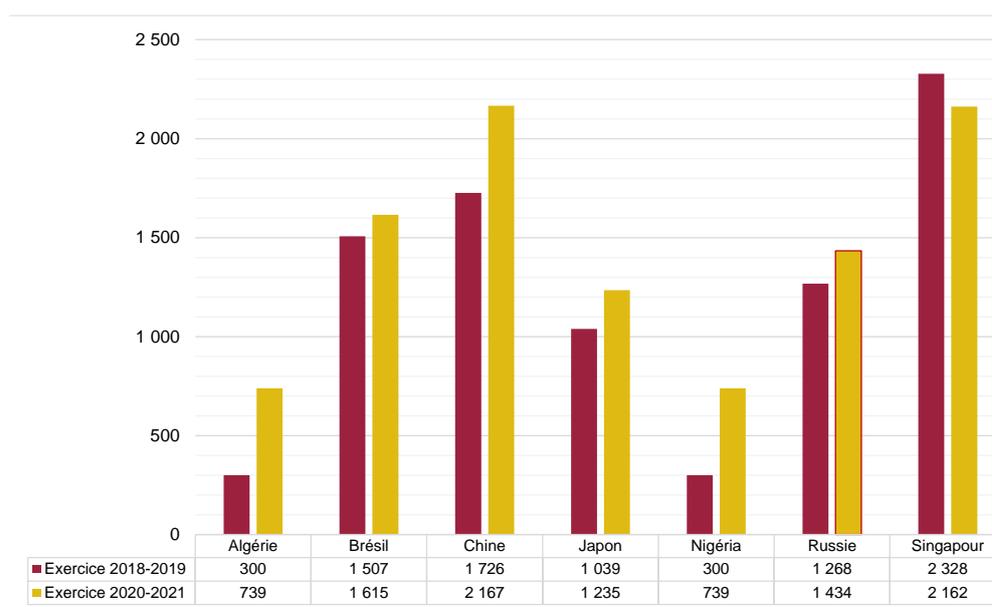
**2.3** Le plan stratégique à moyen terme de l'OMPI (2016-2021) avait pour objectif de créer "jusqu'à trois" nouveaux bureaux extérieurs au cours de chacun des exercices biennaux 2016-2017 et 2018-2019, sous réserve de l'accord des États membres. À cette occasion, deux bureaux, ceux d'Algérie et du Nigéria, ont été approuvés. Le plan stratégique rappelle que le réseau des bureaux extérieurs de l'OMPI doit clairement apporter une valeur ajoutée à l'exécution des programmes et accroître leur caractère rationnel et leur efficacité, conformément aux "principes directeurs" adoptés par les États membres en 2015.

**2.4** Le processus décisionnel concernant l'extension ou la réduction du réseau des bureaux extérieurs est mené par les États membres dans le cadre du Comité du programme et budget. Depuis 2013, le Secrétariat a adopté une approche plus prudente dans l'exercice de son rôle stratégique à l'égard du nombre de bureaux extérieurs, en partant du principe que l'initiative du processus incombe aux États membres.

**2.5** Le programme des bureaux extérieurs de l'OMPI est intégré dans son cadre global des résultats. En ce qui concerne l'exercice biennal 2018-2019, l'OMPI a prévu au budget des dépenses de 8,5 millions de francs suisses pour les bureaux extérieurs

dans le cadre du programme 20 (Relations extérieures, partenariats et bureaux extérieurs) du programme et budget (10,1 millions de francs suisses en 2020-2021) et 0,4 million de francs suisses pour la coordination de ceux-ci par le personnel du siège (programme 21). Même si l'on prévoit qu'elles augmentent, les dépenses relatives aux bureaux extérieurs représentent une infime partie des dépenses totales de l'OMPI (1,2% des dépenses totales proposées en 2018-2019). Les coûts des bureaux extérieurs de l'OMPI sont essentiellement pris en charge par les gouvernements hôtes, ce qui permet d'abaisser le seuil auquel leurs avantages l'emportent sur les coûts. L'OMPI ne dispose pas d'informations comparables sur les coûts totaux de ces bureaux. Les coûts des différents bureaux varient considérablement et des changements sont intervenus au cours des deux exercices biennaux (figure 4).

Figure 4 : Dépenses prévues au budget pour les bureaux extérieurs, 2018-2019 et 2020-2021 (en milliers de francs suisses)



### Notes

- 1 Les gouvernements hôtes fournissent les locaux à un coût nul en Algérie, en Chine, au Japon (fonds fiduciaire du Japon), au Nigéria, en Fédération de Russie et à Singapour.
- 2 Le bureau d'Algérie a ouvert ses portes en février 2019 et le bureau du Nigéria en janvier 2020.
- 3 Le tableau des effectifs des bureaux extérieurs, tel qu'il figure dans le programme et budget 2020-2021, est le suivant : Algérie, 1; Brésil, 4; Chine, 5; Japon, 2; Nigéria, 1; Fédération de Russie, 4; et Singapour, 4. Ces chiffres incluent les postes temporaires.
- 4 À l'exclusion des coûts prévus au budget de coordination du siège, partie du programme 21 de l'OMPI (Direction générale). Pour la période 2018-2019, ces coûts se sont élevés à 427 000 francs suisses (dont 377 000 francs suisses pour les dépenses de personnel). Le nombre de postes prévus au sein de l'unité de coordination des bureaux extérieurs du cabinet du Directeur général était de 1,75 ETP.
- 5 Budget approuvé, pas les dépenses réelles.

Source : Analyse par le NAO des informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI.

## Stratégie relative aux bureaux extérieurs

**2.6** Une stratégie relative aux bureaux extérieurs devrait comprendre un plan d'action clair destiné à réaliser les objectifs définis et axer les ressources sur leur réalisation. Elle devrait logiquement découler des priorités énoncées dans le plan stratégique de l'OMPI. Nous attendons une stratégie qui, d'une part, met l'accent sur le portefeuille d'activités existant, notamment une mesure de leur priorité et de leur importance pour atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'OMPI, et, d'autre part, qui définit les critères nécessaires pour fonder les décisions relatives à une expansion ou à une réduction des bureaux. La stratégie pourrait inclure un examen de leur adéquation avec les objectifs et les priorités du programme, leur coût abordable, la productivité, les effectifs, les aspects technologiques, juridiques, de propriété et de sécurité, ainsi que l'adaptation aux besoins des clients, des partenaires et d'autres parties prenantes.

**2.7** Le programme 20 du programme et budget 2020-2021 de l'OMPI décrit les stratégies de mise en œuvre transversale pour tous les bureaux extérieurs et, pour chacun d'entre eux, pris individuellement. L'OMPI met l'accent sur les activités suivantes :

- faire en sorte que le réseau soit "une extension homogène de l'Organisation" qui contribue au cadre des résultats de l'OMPI;
- faciliter la création de tout nouveau bureau extérieur, conformément aux décisions des États membres;
- orienter l'activité vers les domaines dans lesquels les bureaux extérieurs sont censés avoir un avantage comparatif en raison de leur proximité géographique, de leurs relations avec les parties prenantes et de leur compréhension des besoins, des exigences et des langues locaux, dans 19 des 29 programmes de l'OMPI<sup>2</sup>;
- contribuer à l'évaluation future du réseau des bureaux extérieurs par les États membres par l'intermédiaire du Comité du programme et budget.

**2.8** La stratégie d'expansion ou de réduction du réseau est énoncée dans les principes directeurs adoptés par les États membres. Ces principes comprennent :

- *Définition des objectifs des bureaux extérieurs* : ils doivent être viables, de taille adéquate, apporter une valeur ajoutée et être complémentaires du siège;
- *Procédure à suivre pour les États membres souhaitant proposer l'établissement d'un bureau extérieur* : les inviter à fournir une justification

---

<sup>2</sup> Les bureaux extérieurs ne jouent aucun rôle dans la mise en œuvre des programmes relevant des objectifs stratégiques V (Source de références mondiale pour l'information et l'analyse en matière de propriété intellectuelle), VI (Coopération internationale pour le respect de la propriété intellectuelle) et IX (Structure d'appui administratif et financier).

et un mandat et à expliquer ce que le bureau ferait et en quoi il apporterait une valeur ajoutée, eu égard aux priorités locales;

- *Les critères larges que les États membres doivent utiliser pour prendre leurs décisions sur l'emplacement de nouveaux bureaux* : il convient de "tenir dûment compte" du principe de répartition géographique durable, équitable et rationnelle et des aspects liés au développement, aux régions où il n'existe aucun bureau extérieur et de la "répartition des utilisateurs des services mondiaux de propriété intellectuelle de premier plan de l'OMPI";
- *Le Secrétariat établit un "rapport distinct, factuel et technique"* : déterminer la conformité du bureau extérieur avec les principes directeurs de 2015, les incidences budgétaires et les gains d'efficacité possibles;
- *Évaluation de la taille et de la performance du réseau* : à réaliser par le Comité du programme et budget tous les cinq ans.

**2.9** Les principes directeurs n'établissent pas un cadre global d'appui à l'approche stratégique de développement du réseau suivie par l'Organisation. L'accent est mis sur l'ouverture de différents bureaux, en tenant peu compte de leur importance stratégique et de la manière dont le réseau apporte une valeur ajoutée mesurable à la réalisation des objectifs stratégiques globaux. Il a peu été tenu compte des circonstances dans lesquelles le réseau pourrait être réduit ultérieurement et des facteurs déclenchant la fermeture d'un bureau lorsqu'il a atteint ses objectifs. Tout en énonçant les critères généraux à prendre en considération dans les décisions concernant l'établissement de nouveaux bureaux, les principes directeurs ne proposent pas de méthodologie pour évaluer ces critères ou les pondérer.

**2.10** Le Comité du programme et budget n'a pas défini clairement le rôle du Secrétariat, en demandant qu'il fournisse un "rapport factuel" et, partant, qu'il évite d'émettre un jugement. Bien qu'il relève entièrement de la compétence des États membres de se réserver ces questions, cela ne devrait pas avoir pour effet que le Secrétariat soit limité dans l'aide concrète qu'il peut apporter en formulant des recommandations objectives. L'absence d'une telle aide risque de retarder les discussions et la prise de décisions. En 2016 et après réception de 18 propositions émanant des États membres, les États membres de l'OMPI ont convenu d'ouvrir des bureaux en Algérie et au Nigéria<sup>3</sup>. Le bureau d'Algérie a ouvert au début de 2019. Le bureau du Nigéria a ouvert en janvier 2020, la recherche de locaux adéquats ayant entraîné des retards.

**2.11** En dépit de l'adoption des principes directeurs en 2015, il nous semble que l'approche suivie par l'OMPI en ce qui concerne les bureaux extérieurs se caractérise toujours par des discussions qui s'éternisent durant des années. Le rôle du Secrétariat dans les récentes discussions entre États membres reposait sur l'idée qu'il

---

<sup>3</sup> WO/PBC/25/22, page 55.

dispose d'un pouvoir limité pour appliquer les décisions dans ce domaine et, dès lors, il a donné moins d'orientations que ce n'aurait été le cas pour d'autres développements au sein de l'Organisation. Il a limité ses commentaires sur le processus décisionnel des bureaux extérieurs à la fourniture d'un simple rapport technique factuel sur les propositions. Ainsi, le Secrétariat n'a pas établi de modèle type que les États membres pourraient utiliser pour présenter leurs propositions concernant les bureaux extérieurs. Un tel modèle déterminerait les exigences spécifiques à remplir en matière d'informations et d'éléments probants pour permettre une comparaison valable des propositions.

**2.12** En recevant les propositions de nouveaux bureaux et en établissant son rapport à l'intention des États membres, le Secrétariat a choisi de ne pas formuler de commentaires sur la viabilité technique et financière, parce que les propositions contenaient trop peu de données fiables pour permettre des comparaisons. Il a considéré qu'il était difficile de comparer les propositions de façon indépendante en utilisant un ensemble d'indicateurs objectifs. En conséquence, les États membres ne disposent d'aucune information objective validée pour prendre des décisions éclairées.

**2.13** À notre avis, l'approche actuelle de l'OMPI concernant la détermination du meilleur réseau de bureaux extérieurs comporte des risques :

- la méthodologie de mise en balance de critères de prise de décisions potentiellement concurrents n'est pas adéquatement décrite. Cela peut être le reflet d'une base insuffisante d'éléments probants stratégiques;
- les compétences techniques du Secrétariat sont actuellement sous-utilisées;
- les négociations prolongées peuvent entraîner un important coût d'opportunité, qui peut être disproportionné.

**2.14** La récente décision des États membres de reporter les délibérations sur les bureaux extérieurs jusqu'après les résultats d'une évaluation en 2021 semble raisonnable.

**R2 : L'OMPI devrait envisager l'élaboration d'une stratégie plus claire pour les bureaux situés hors de Genève en tenant pleinement compte des priorités opérationnelles et organisationnelles mises en évidence dans son prochain plan stratégique et en définissant des critères plus clairs pour appuyer le processus de prise de décisions.**

**R3 : En suivant une stratégie plus claire, l'OMPI devrait envisager de modifier la répartition des responsabilités entre les États membres et le Secrétariat en ce qui concerne la prise de décisions relatives aux bureaux extérieurs.**

**2.15** Eu égard aux "Principes directeurs concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI" actuels, le Secrétariat est d'avis que ces deux recommandations devraient être examinées par les États membres.

## **Gouvernance des bureaux extérieurs**

**2.16** L'un des principes fondamentaux est que le réseau des bureaux extérieurs de l'OMPI doit apporter une valeur ajoutée, compléter les activités du siège et ne pas faire double emploi avec celles-ci. Cela requiert des systèmes de gouvernance et d'administration efficaces. Le Secrétariat a pris des mesures afin de formaliser son approche de la gestion du réseau :

- établir une unité de coordination des bureaux extérieurs au sein du Cabinet du Directeur général, placée sous l'autorité d'un directeur faisant rapport au chef de Cabinet;
- nommer des cadres supérieurs afin qu'ils supervisent les différents bureaux extérieurs, la coordination globale relevant du chef de Cabinet;
- déployer une architecture informatique mondiale en vue d'améliorer la connectivité et l'intégration des TI entre les bureaux extérieurs et le siège;
- organiser des vidéoconférences entre les bureaux extérieurs et le siège, des représentants des bureaux extérieurs participant aux réunions de personnel du Secrétariat et aux réunions de direction présidées par le Directeur général;
- promouvoir la mobilité du personnel entre le siège et les bureaux extérieurs;
- faire participer les responsables des bureaux extérieurs aux Assemblées générales de l'OMPI afin d'améliorer la collaboration avec le Secrétariat et les États membres et de suivre des formations;
- inviter les bureaux extérieurs à présenter des rapports bimensuels résumant leurs activités récentes et leurs plans, que l'unité de coordination diffusera plus largement.

**2.17** Chaque bureau extérieur établit un programme de travail annuel conforme aux résultats escomptés et aux stratégies de mise en œuvre énoncés dans le programme 20 du programme et budget biennal. L'unité de coordination des bureaux extérieurs du Secrétariat révise les programmes de travail sur la base de la contribution de la Division de l'exécution des programmes et du budget, avant leur approbation par le Directeur général.

**2.18** Selon notre évaluation, le Secrétariat a mis en œuvre une réponse structurée à sa gouvernance des bureaux extérieurs. Néanmoins, une approche véritablement intégrée requiert une communication constante au sein du Secrétariat. À titre d'exemple, la répartition des activités entre les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs dépend de la négociation des domaines prioritaires et des méthodes de travail, de la reconnaissance des capacités de chacun et des ressources dont disposent les équipes des bureaux extérieurs et du siège. L'évaluation proposée du réseau des bureaux extérieurs en 2021 pourrait vérifier si cette intégration existe dans la pratique.

**2.19** Nous pensons qu'il est possible de mieux cibler les informations fournies par les bureaux extérieurs dans leurs rapports bimensuels. L'unité de coordination révisé, édite et consolide les rapports, mais il n'y a pas de validation des données pour garantir la rigueur de l'information. Nous observons que la Division de la supervision interne n'a pas réalisé d'audit des bureaux extérieurs ces dernières années et il pourrait être utile de procéder à une validation indépendante des données rapportées.

**2.20** Nous relevons également que les rapports des bureaux extérieurs sont extrêmement narratifs et ne ciblent pas clairement les activités ou les interactions avec les parties prenantes qui montreraient mieux la contribution des bureaux extérieurs au programme et budget global de l'OMPI. Autre exemple du potentiel d'amélioration de ces rapports, ceux-ci ne sont pas bien alignés sur les programmes de travail des bureaux extérieurs qui ont été convenus dans le cadre du processus d'adoption du programme et budget, ce qui réduit leur utilité en tant que document de reddition de comptes.

**R4 : L'OMPI devrait envisager des mesures pour améliorer les rapports et les programmes d'activité élaborés par les bureaux extérieurs :**

- **en veillant à ce qu'ils suivent de près les activités convenues dans les programmes de travail du programme et budget et permettent d'évaluer clairement les progrès accomplis par les bureaux extérieurs;**
- **en adoptant une présentation de "plan sur une page" pour ces rapports, contenant les mesures, les activités et les engagements clés, ainsi que les grandes étapes suivantes, conformément au programme de travail convenu;**
- **en révisant la fréquence de présentation des rapports formels sur les activités des bureaux extérieurs, s'ils sont complétés par d'autres communications plus régulières.**

**R5 : La Division de supervision interne de l'OMPI devrait étudier l'intérêt d'un audit des opérations des bureaux extérieurs et du flux d'informations entre les bureaux et le siège.**

### Mesure de la performance des bureaux extérieurs

**2.21** Des mécanismes efficaces de mesure de la performance offrent un moyen supplémentaire de s'assurer que les bureaux extérieurs contribuent pleinement au cadre des résultats de l'OMPI. Nous observons que les stratégies de mise en œuvre transversale pour l'ensemble des bureaux extérieurs, qui sont décrites dans le programme 20 du programme et budget, sont ambitieuses et axées sur des méthodes de travail plutôt que sur des actions concrètes<sup>4</sup>.

**2.22** Le programme 20 présente une stratégie de mise en œuvre pour chaque bureau extérieur et les résultats individuels escomptés auxquels chaque bureau

---

<sup>4</sup> La référence à l'appui à l'évaluation du réseau des bureaux extérieurs de l'OMPI, que doit réaliser le Comité du programme et budget en 2021, constitue une exception. Voir la page 124 du programme et budget 2020-2021.

extérieur contribue, ainsi que les indicateurs d'exécution correspondants. Chaque bureau extérieur a des niveaux de référence et des objectifs différents. Le rapport annuel sur la performance du programme et budget fournit des données sur la performance individuelle des bureaux extérieurs.

**2.23** Tout en partageant certaines caractéristiques communes, comme leur potentiel de représentation et d'engagement au niveau local et l'appui à un service à la clientèle plus réactif, les priorités et les activités des bureaux extérieurs varieront en fonction du contexte dans lequel ils opèrent. Le NAO reconnaît qu'il convient que les bureaux extérieurs aient quelques caractéristiques communes, mais leur contexte opérationnel spécifique implique qu'ils devraient également avoir des résultats et des indicateurs personnalisés.

**2.24** La reddition de comptes serait améliorée si chaque bureau extérieur avait ses propres résultats escomptés et ses propres indicateurs d'exécution, inspirés de l'ensemble plus large de résultats escomptés et d'indicateurs utilisés dans le cadre des résultats de l'OMPI. Cette approche plus personnalisée devrait elle-même mettre en évidence l'établissement de programmes de travail individuels pour les bureaux extérieurs. L'intérêt d'une approche plus segmentée est illustré au moyen d'une des "mesures" potentielles de l'environnement opérationnel différent des bureaux extérieurs, à savoir les schémas d'adhésion aux traités en matière de propriété intellectuelle des pays hôtes (figure 5).

Figure 5 : Adhésion aux traités des pays hôtes des bureaux extérieurs

Emplacement du bureau extérieur (les pays en italiques sont desservis par Singapour)	Traité de propriété intellectuelle									
	Convention de Berne	Traité de l'OMPI sur le droit d'auteur (WCT)	Traité de l'OMPI sur les interprétations et exécutions et les phonogrammes (WPPT)	Traité de Beijing	Traité de Marrakech	PCT	Traité de Singapour	Arrangement de La Haye	Arrangement/Protocole de Madrid	Arrangement de Lisbonne
Algérie										
Bésil										
Chine										
Japon										
Nigéria										
Fédération de Russie										
Singapour										
<i>Indonésie</i>										
<i>Thaïlande</i>										
<i>Malaisie</i>										
<i>Philippines</i>										
<i>Vietnam</i>										
<i>Cambodge</i>										
<i>Brunei</i>										
<i>Myanmar</i>										
<i>Laos</i>										

**Notes :**

- 1 Un schéma d'adhésion non homogène entre les pays hôtes montre l'intérêt d'un système plus personnalisé de mesure de la performance.
- 2 Les cases ombrées indiquent que le pays hôte considéré a adhéré aux traités correspondants.
- 3 Situation au 31 janvier 2020. Le NAO croit savoir que la Chine est sur le point d'adhérer au système de La Haye.
- 4 Les traités mentionnés sont ceux actuellement visés dans le programme 20 sous l'intitulé "Résultats escomptés et indicateurs d'exécution".

Source : Analyse par le NAO des informations fournies par le Secrétariat de l'OMPI.

**2.25** Quatorze indicateurs sont utilisés pour mesurer la performance des offices extérieurs dans le cadre du programme 20. Quatre de ces indicateurs mesurent le pourcentage de parties prenantes déclarant une “meilleure compréhension” des systèmes de propriété intellectuelle grâce à leur participation aux activités des bureaux extérieurs (ateliers, etc.). Bien qu’elles insistent sur les résultats – et sur les changements apportés par un bureau extérieur –, ces mesures ne donnent aucune indication du nombre de parties prenantes faisant état d’une meilleure compréhension de la propriété intellectuelle. Un indicateur plus utile pourrait également faire référence au nombre de parties prenantes décrivant une meilleure compréhension. De la sorte, les indicateurs commenceraient à donner davantage de détails sur les contributions faites après avoir participé à des activités des bureaux extérieurs. Les résultats escomptés et les indicateurs d’exécution peuvent être repris du cadre des résultats existant de l’OMPI afin de préserver le principe de coopération et de synergie entre les programmes.

**2.26** Compte tenu du fait que les bureaux extérieurs pourraient jouer un rôle considérable en facilitant une plus grande interaction avec les parties prenantes, des indicateurs sont nécessaires pour mesurer l’évaluation par ces dernières de la contribution apportée par les bureaux à l’amélioration de la compréhension et de l’interaction. Une analyse plus structurée de la performance pourrait comprendre une enquête régulière auprès des parties prenantes des bureaux extérieurs en recourant à un questionnaire cohérent dans le temps. L’enquête pourrait s’inspirer de l’enquête de perception actuelle de l’OMPI, qui couvre l’ensemble de l’Organisation et est menée dans le cadre du programme 19 (Communications), en veillant à adapter comme il se doit l’échantillonnage et les sujets des questions.

**2.27** L’amélioration de ces indicateurs pour mesurer ce type de données aiderait à disposer de critères plus objectifs afin de déterminer les mérites relatifs des différents bureaux et du réseau dans son ensemble. Cela contribuerait également à la prise de décisions éclairées et augmenterait la valeur qu’elles apportent à l’Organisation et cela fournirait des données utiles pour définir et guider tout élargissement futur du réseau.

**R6 : Outre les indicateurs et mesures existants, l’OMPI devrait envisager d’élaborer des domaines de résultats et des indicateurs d’exécution spécifiques pour chaque bureau extérieur, qui refléteraient les circonstances uniques de leurs priorités de mise en œuvre et le contexte local.**

**R7 : L’OMPI devrait envisager de mener des enquêtes indépendantes régulières auprès des parties prenantes des pays hôtes afin de connaître leur point de vue sur la contribution des bureaux extérieurs, de dégager des tendances et des courants et de veiller à ce qu’ils restent pertinents et concentrés sur les objectifs fondamentaux de l’OMPI.**

#### Évaluation et retour d’information

**2.28** Le cadre des résultats de l’OMPI est un élément essentiel de ses mécanismes de collecte de données destinés à alimenter et à gérer les améliorations au sein de

l'Organisation. Les données relatives à la performance servent à fixer les priorités en termes de ressources et d'efforts conformément aux objectifs de l'Organisation. En outre, l'évaluation est cruciale pour apprécier la performance et l'efficacité des ressources consacrées à la réalisation des objectifs. Les évaluations portent sur la mise en œuvre et les incidences des activités des programmes et sur les effets et leurs coûts prévus et imprévus. Les résultats d'une évaluation constituent une source importante d'information aux fins de la reddition de comptes et sont un moyen d'améliorer les activités existantes et la conception des activités futures.

**2.29** Le Comité du programme et budget de l'OMPI s'est engagé à réaliser une évaluation du réseau des bureaux extérieurs en 2021. Nous comprenons que le mandat de cette évaluation sera convenu par le CPB en 2020. Même si les États membres auront à l'esprit leurs propres priorités lors de la détermination de la portée de la révision, les personnes chargées de l'évaluation devront prendre en considération les éléments suivants :

- comment évaluer au mieux la contribution ou l'impact **supplémentaire** qu'apportent les bureaux extérieurs à la réalisation globale des objectifs;
- l'étendue de toute évaluation des *processus* montrant comment les bureaux extérieurs opèrent dans la pratique et collaborent avec d'autres parties prenantes;
- les coûts globaux consacrés au maintien des accords et les avantages relatifs par rapport à d'autres moyens de parvenir à des résultats similaires; et
- une évaluation des risques résultant du maintien ou de l'extension du réseau pour l'Organisation.

**2.30** Une évaluation de l'impact des bureaux extérieurs devra tenir compte des difficultés de mesure liées aux contextes opérationnels variés et des priorités différentes de chaque office, ainsi que de la difficulté de séparer l'impact supplémentaire des bureaux extérieurs du fonctionnement général de l'OMPI et du rôle des offices nationaux de la propriété intellectuelle. Une évaluation des processus peut améliorer la compréhension du fonctionnement des bureaux extérieurs et de la manière dont leur travail se complète mutuellement, s'ils se complètent et si le résultat est conforme aux attentes. Elle peut également contribuer à affiner une activité afin d'en améliorer les chances de réussite et pourrait servir à préciser les critères de la prise de décisions stratégiques concernant le réseau.

**2.31** Compte tenu de l'ampleur des activités connexes des bureaux extérieurs, l'OMPI devrait garder à l'esprit la complexité de l'évaluation et celle-ci devrait être proportionnelle au niveau de ressources consacrées à ce programme. Une analyse solide fournirait des informations essentielles dont l'OMPI pourrait faire usage pour élaborer une stratégie cohérente pour l'avenir du réseau des bureaux extérieurs, ainsi qu'une base solide pour fonder les décisions futures. En élaborant cette stratégie, il importe de veiller à ce qu'elle inclue un cadre permettant au Secrétariat de mieux soutenir le processus de prise de décisions des États membres et l'évaluation de toute proposition future. Selon nous, cela simplifierait le processus de prise de décisions et faciliterait des conclusions plus rapides.

## Troisième partie

### Autres sujets pertinents pour les organes directeurs

**3.32** 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 2019. 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 des années précédentes

**3.33** Dans la présente section, nous résumons les progrès accomplis par l'Organisation dans la mise en œuvre des recommandations passées. L'Appendice I 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 au 31 mai 2020.

**3.34** En mai 2020, sur les 23 recommandations en suspens de 2018 et des années précédentes, nous avons constaté que 10 recommandations avaient été exécutées et sont donc terminées et que 13 recommandations sont toujours en cours de mise en œuvre. L'Appendice I comprend un commentaire détaillé afférent à l'état d'avancement des dernières recommandations. Il y a toutefois lieu de relever qu'un grand nombre de nos recommandations antérieures ont des dates d'exécution assez lointaines et que 2019 a enregistré peu ou pas d'activité en la matière. Par conséquent, à l'heure actuelle, nombre de nos recommandations antérieures n'ont pas encore été engagées. Nous encourageons l'Organisation à envisager la possibilité de prendre des mesures plus rapides afin de récolter les bénéfices de l'amélioration.

**3.35** Nous sommes conscients de la difficulté des circonstances récentes qui influenceront sur la capacité de la direction de mettre en œuvre les recommandations. Nous pensons qu'un effort plus concerté est requis pour exécuter ou réévaluer l'applicabilité des recommandations précédentes encore en suspens. L'OCIS est l'enceinte idoine pour discuter de toute modification éventuelle aux plans de mise en œuvre.

## Remerciements

**3.36** Nous tenons à remercier le Directeur général et son équipe de leur coopération en vue de faciliter la réalisation de notre audit. L'audit de 2019 s'est révélé particulièrement ardu en raison de la nécessité de travailler à distance et les efforts déployés par le personnel pour nous aider nous ont permis de respecter les délais afin de soutenir les organes directeurs de l'OMPI.

*Original – signé*

**Gareth Davies**

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

**Le 29 juin 2020**

# Appendice I

## Suivi des recommandations des années précédentes

(Source : RAPPORT PROVENANT DU MODULE TEAMCENTRAL DE L'OMPI – situation au 31 mai 2020)

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2014	Diffuser les détails des actifs patrimoniaux, y compris des œuvres d'art, dans les Notes afférentes aux États financiers, et prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'éviter de perdre d'autres actifs de ce type	L'OMPI a élaboré des informations plus détaillées sur les actifs patrimoniaux, qui sont incluses dans les états financiers de 2019. Elles incluent des informations sur la quantité d'actifs détenus, une ventilation des actifs par type et un aperçu des politiques de gestion et de suivi des actifs patrimoniaux.	La note 7 relative aux états financiers fournit des informations supplémentaires sur les actifs patrimoniaux gérés par l'OMPI.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#5	En plus de traduire les principes de classement dans d'autres langues, analyser les raisons des erreurs dans les demandes et prendre des mesures d'atténuation.	Les principes de classement (édition 2018) ont été traduits dans les six langues de l'ONU. L'édition de 2019 est en cours de réalisation. C'est désormais une politique. Une analyse de l'irrégularité a été entamée par le chef du Service d'appui aux opérations.	Nous prenons note des commentaires du Secrétariat et considérons cette recommandation comme terminée.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2017 (WO/PBC/28/4) R#6	<p>i) Établir une stratégie, des normes et des pratiques exemplaires bien définies en matière de service à la clientèle, appuyées par un système électronique efficace de retour d'information, afin de répondre efficacement aux besoins des clients;</p> <p>ii) Entreprendre régulièrement des enquêtes auprès des clients, comme indiqué dans la Charte de services à la clientèle, afin d'obtenir un retour d'information en vue d'améliorer ses services.</p>	<p>Un questionnaire de satisfaction a été présenté en vue de mesurer la satisfaction des clients à l'égard du service Contact Madrid et de recueillir des suggestions d'amélioration. Plusieurs améliorations ont été apportées au questionnaire, qui permet désormais d'automatiser les rapports. Une politique et des normes relatives aux délais de réponse ont été élaborées et des réponses types ont été établies en anglais, français et espagnol : en 2018, 80% des messages électroniques adressés au Groupe de l'information en ligne de Madrid ont été traités dans les deux jours ouvrables; au moins 80% des appels téléphoniques ont reçu une réponse le jour même. En 2019, au moins 90% des méls ont été distribués dans les 24 heures; au moins 80% des méls adressés au Groupe de l'information en ligne de Madrid ont reçu une réponse dans les 48 heures et au moins 90% des appels téléphoniques ont reçu une réponse le jour même. En raison du départ du directeur de la Division de l'information et de la promotion du système de Madrid, la poursuite du travail concernant la recommandation a été retardée.</p>	<p>Nous prenons note des commentaires du Secrétariat et considérons cette recommandation comme terminée.</p>	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		<p>Le travail reprendra dès la nomination du nouveau directeur. La DIP du système de Madrid est chargée du volet de Madrid de l'enquête 2019 de satisfaction des clients de l'OMPI, coordonnée par la Division de la commercialisation et des services à la clientèle. Les principaux domaines à mesurer dans le cadre de l'enquête ont été recensés et l'échantillonnage du volet consacré au système de Madrid a été livré. La prochaine étape consiste à réviser le projet de questionnaire que doit fournir la société chargée de l'enquête. Pour l'exercice 2019, l'enquête évaluera la satisfaction des clients concernant différents points de contact avec le Service d'enregistrement de Madrid (et pas uniquement pour le dépôt des demandes comme précédemment). L'enquête de satisfaction des clients de l'OMPI devrait être lancée avant la fin de 2019.</p>		

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2017 (WO/PBC/28/4) R#7	<p>i) Utiliser l'outil informatique pour mener à bien les procédures de contrôle et d'assurance qualité et conduire la procédure de contrôle qualité selon la périodicité prévue;</p> <p>ii) Adopter une politique d'examen périodique des niveaux de qualité acceptés.</p>	Le projet a été interrompu en 2018 en raison d'un conflit de priorités. En revanche, un processus informatique d'échantillonnage utilisant les données de production du MIRIS pour créer des fichiers Excel a été mis en place. Le processus est devenu opérationnel au troisième trimestre 2018. Les niveaux de qualité acceptés sont réexaminés et révisés chaque année.	Nous prenons note des commentaires du Secrétariat et considérons cette recommandation comme terminée.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#8	Formuler une stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour le système de Madrid en vue de trouver un équilibre approprié entre les ressources en personnel fixe et modulable.	En septembre 2019, la stratégie en matière de ressources humaines du Service d'enregistrement de Madrid a été approuvée par le Directeur général. La recommandation pourrait être considérée comme terminée.	Nous prenons note des commentaires du Secrétariat et considérons cette recommandation comme terminée.	Terminé
2017 (WO/PBC/28/4) R#9	Revoir la structure actuelle des tarifs en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante, après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.	Compte tenu de l'expérience accumulée et des progrès accomplis depuis la formulation de la recommandation, celle-ci doit être ventilée en plusieurs éléments avec un événement de clôture pour chacun d'eux.	Nous prenons note de la réponse de la direction et réexaminerons ce domaine au cours de l'audit de 2020.	En cours

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2017 (WO/PBC/28/4) R#16	Formuler un plan approprié pour la mise en œuvre des recommandations restantes du rapport d'experts de 2012 en vue d'améliorer l'accès physique au site de l'OMPI.	<p>Le plan d'action comprend les éléments suivants :</p> <p>Pour la fin du deuxième trimestre 2019, confier un mandat spécifique à l'architecte spécialisé missionné par l'OMPI fin 2018 à l'issue d'une procédure d'appel d'offres en 2018. C'est désormais chose faite.</p> <p>Pour la fin du troisième trimestre 2019, proposition de mécanisme de mise en œuvre par cet architecte, qui tienne compte des recommandations du rapport d'expertise de 2012 encore en suspens. Projets de plans de surface de tous les bâtiments et niveaux revus par un architecte en octobre 2019; achèvement de son rapport consolidé pour la fin novembre 2019.</p> <p>Pour la fin du quatrième trimestre 2019, examen par l'OMPI du mécanisme de mise en œuvre proposé, coût estimé et calendrier. Toujours dans les temps pour que la Division de l'infrastructure des locaux procède à une évaluation avant la fin du quatrième trimestre 2019.</p>	Un plan d'action a été établi et mis en œuvre. Nous avons donc clôturé cette recommandation.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#1	Réexaminer la composition actuelle des commentaires financiers et envisager la possibilité d'informations plus concises dans les états financiers, tout en restant en conformité avec les normes d'information financière.	Une réunion a eu lieu avec le vérificateur externe des comptes le 2 octobre 2019, au cours de laquelle les états financiers de 2018 ont été analysés afin de recenser les domaines où les informations pourraient être plus concises et le document simplifié. Une version modifiée des états financiers de 2018 a ensuite été établie en novembre 2019; elle incluait les modifications proposées en termes de présentation et a été soumise au vérificateur externe des comptes pendant l'audit intermédiaire. Les états financiers de 2019 reposent sur cette version modifiée.	La direction a révisé les états financiers et a présenté un rapport simplifié.	Terminé
2018 (WO/PBC/30/4) R#2	Développer une approche plus systématique de la révision des bilans de comptes de contrôle pour assurer une analyse régulière des créances et des dettes, et pour engager des actions correctives là où elles s'avéreront nécessaires concernant les sommes historiques et/ou non recouvrables.	Pour la clôture de septembre 2019, une liste de comptes de patrimoine a été dressée afin de s'assurer que l'analyse requise était en place et bien documentée. Cela a inclus l'établissement de ventilations détaillées et une analyse chronologique des bilans, le cas échéant. Cet exercice a été répété pour la clôture de l'exercice 2019 et est intégré dans le calendrier de clôture des comptes de la Division des finances.	La direction a développé et mis en œuvre la révision de ses comptes de contrôle.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#3	Développer une stratégie pour tirer profit de la puissance qu'offrent les outils d'analyse afin d'améliorer et d'automatiser le suivi de ses processus de contrôle des activités clés, en les intégrant dans l'environnement de contrôle en tant que support probant pour la déclaration sur le contrôle interne.	<p>La direction a accepté la recommandation.</p> <p>L'OMPI entend développer une stratégie d'ici à septembre 2020, dont l'objectif sera de tirer profit de la puissance qu'offrent les outils d'analyse afin d'améliorer et d'automatiser le suivi de ses processus de contrôle des activités clés, en les intégrant dans l'environnement de contrôle en tant que support probant pour la déclaration sur le contrôle interne. Avec l'aide d'un consultant externe, l'OMPI a préparé les contributions à la stratégie et consultera en interne afin de finaliser la stratégie en septembre 2020 et entamer le travail mentionné dans la stratégie pour 2020.</p>	Nous prenons note de la réponse de l'OMPI et avons eu d'autres discussions sur les outils d'analyse durant l'audit de 2019.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 30/09/2020
2018 (WO/PBC/30/4) R#4	Envisager de mettre en cohérence le cycle de planification et de présentation des rapports de la DSI avec l'exercice financier, ce qui permettrait aux produits d'alimenter les assurances du SIC.	<p>La DSI accepte la recommandation.</p> <p>Toutefois, il convient de noter qu'au cours de la période transitoire prévue aux fins de cet alignement, le PBC et l'Assemblée générale recevront, pour les sessions de 2020, un rapport semestriel (juillet 2019 – décembre 2019).</p>	Nous avons pris note de la réponse de la DSI concernant l'alignement des périodes de rapport et nous considérons cette recommandation comme terminée.	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#5	Procéder à une harmonisation de la gestion axée sur les résultats et du cadre des rapports internes, pour faire en sorte que ces derniers intègrent les indicateurs utilisés pour le processus de gestion axée sur les résultats. Nous recommandons que l'OMPI aligne le suivi interne avec les indicateurs et priorités d'exécution identifiés dans le programme et budget et enregistre systématiquement les avancées dans l'exécution des plans de travail.	La direction a accepté la recommandation. Le cadre des résultats pour le programme 23 du programme et budget approuvé 2020-2021 a été révisé afin d'intégrer les mesures internes.	Nous prenons note des changements apportés aux indicateurs d'exécution dans le programme et budget 2020-2021. Nous prenons également note du fait que les niveaux de référence et les objectifs n'ont pas encore été définis.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 30/06/2020
2018 (WO/PBC/30/4) R#6	Veiller à ce que les indicateurs clés d'exécution pour chaque programme comprennent un ensemble équilibré de mesures afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques.	Veiller à ce que les indicateurs clés d'exécution pour chaque programme comprennent un ensemble équilibré de mesures afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques. Cela sera abordé dans le cadre du programme et budget 2022-2023.	Nous prenons note de la réponse de la direction d'intégrer cette recommandation dans l'exercice biennal 2022-2023.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2021
2018 (WO/PBC/30/4) R#7	Réfléchir, dès la phase de conception des indicateurs, aux modalités pratiques des systèmes de données servant à documenter	La direction a accepté la recommandation. Cela sera abordé dans les programmes dans le cadre de l'exercice d'actualisation des niveaux de	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 30/06/2020

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
	l'exécution, afin de s'assurer qu'ils sauront relever et mesurer les indicateurs clés d'exécution au démarrage du programme et budget 2020-2021.	référence et des objectifs pour l'exercice biennal 2020-2021.	examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	
2018 (WO/PBC/30/4) R#8	Réserver désormais la catégorie "pleinement atteint" dans les rapports d'exécution aux États membres aux cas où 100%, au moins, des objectifs sont atteints.	L'évaluation de la performance des indicateurs à l'intérieur d'une fourchette est une pratique courante de gestion axée sur les résultats. La direction examinera donc plus à fond cette recommandation. Cela sera examiné plus avant dans le cadre du Rapport sur la performance de l'OMPI 2018-2019.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2020
2018 (WO/PBC/30/4) R#9	Vérifier si les indicateurs de performance existants mesurent de manière adéquate les avancées vers les quatre priorités établies dans la stratégie 2017-2021 pour les ressources humaines, afin de remplacer certains indicateurs ou d'en établir de nouveaux là où existent des écarts significatifs ou une attention disproportionnée.	Le développement de nouveaux indicateurs ne peut être abordé que dans le cadre de l'établissement du programme et budget biennal. Le programme et budget 2020-2021 a déjà été approuvé par les États membres lors des Assemblées des États membres de l'OMPI de 2019. Par conséquent, de nouveaux indicateurs ne pourront être proposés que lors de l'établissement du programme et budget du prochain exercice biennal (2022-2023), c'est-à-dire au début de 2021.	Nous prenons note de la réponse de la direction d'intégrer cela dans l'exercice biennal 2022-2023.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#10	Assurer que : a) le portefeuille d'indicateurs d'exécution du programme et budget puisse être interprété de manière autonome par les États membres; et b) que les niveaux de référence et les objectifs visés brossent un tableau fidèle des progrès réalisés entre deux exercices biennaux.	Cette recommandation a été dûment prise en compte lors de l'établissement du programme et budget pour l'exercice biennal 2020-2021 et les indicateurs d'exécution ont été révisés en conséquence. Des niveaux de référence et des objectifs fournissant des indications claires sur les progrès escomptés au cours de l'exercice biennal ont été définis pour 95% et 98% des niveaux de référence et des objectifs, respectivement. Les niveaux de référence et les objectifs minimes restants seront définis au cours de l'exercice d'actualisation des niveaux de référence et des objectifs, conformément à la pratique habituelle.	Nous prenons note des modifications des indicateurs d'exécution mentionnés dans le programme et budget 2020-2021. Nous prenons également note du fait que les niveaux de référence et les objectifs n'ont pas encore été définis pour tous les indicateurs du programme 23.	Terminé, mais nous prenons note du fait que les niveaux de référence et les objectifs du programme 23 n'ont pas tous été définis contrairement au programme et budget général.
2018 (WO/PBC/30/4) R#11	Suivre la mise en œuvre des actions prévues dans le Plan d'action 2018 pour la parité entre les sexes et indiquer leur état d'avancement (ainsi que les premiers signes d'impact) dans les prochains rapports sur les ressources humaines.	La direction a accepté la recommandation. Le DGRH veillera à ce que le Plan d'action pour la parité entre les sexes soit durablement aligné sur la politique révisée de l'OMPI en matière d'égalité des sexes et soit intégré dans celle-ci, comme cela a été recommandé dans l'ÉVAL 2019-02. Dans ce cadre, le DGRH examinera la mise en œuvre du plan d'action et fera rapport sur les progrès accomplis dans le Rapport annuel sur les ressources humaines 2021.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 01/03/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#12	Travailler avec les États membres pour préciser la notion de représentation géographique dans les effectifs.	La direction a accepté la recommandation. Comme indiqué à la session du CPB de juillet 2019 et reflété dans le rapport du Comité de coordination durant les Assemblées des États membres de l'OMPI d'octobre 2019, un vaste exercice a été entrepris sur cette question entre les États membres en 2015 et 2016, au cours duquel l'Accord de 1975 sur la représentation géographique, approuvé par les États membres, a été révisé et a abouti à un rapport. Toutefois, au cours des discussions de 2015 et 2016, les États membres n'avaient pas accepté de modifier cet accord. La responsabilité de préciser ou de modifier l'accord de 1975 incombe aux États membres et pas au Secrétariat, qui ne peut qu'aider les États membres dans leurs discussions. Le Secrétariat appliquera toute décision concernant la répartition géographique dès son adoption par les États membres. Entre-temps, le Secrétariat continue de prendre des mesures pour améliorer la représentation géographique de ses effectifs par l'intermédiaire de son initiative relative à la nomination de coordinateurs; ses visites de sensibilisation ont ciblé les États membres non représentés.	Nous prenons note des contraintes et de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2020

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
2018 (WO/PBC/30/4) R#13	Envisager de vérifier si son offre de formation est pertinente, pour s'assurer qu'elle correspond aux besoins professionnels actuels et aux priorités stratégiques de la gestion des compétences.	La direction a accepté la recommandation. Une nouvelle politique de formation et de perfectionnement est prévue en 2020 et inclura une nouvelle approche des formations proposées.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2020
2018 (WO/PBC/30/4) R#14	Vérifier qu'elle utilise toute la palette de classement des évaluations de performance, pour pouvoir proposer des formations ciblées et identifier les sous-performances.	La direction a accepté la recommandation. Une nouvelle politique de formation et de perfectionnement, prévue en 2020 et qui fera l'objet de larges consultations, inclura une évaluation de la performance, identifiera les sous-performances et proposera des formations ciblées.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2020
2018 (WO/PBC/30/4) R#15	Envisager des moyens pour réduire le taux d'absentéisme moyen, et mettre en œuvre des bonnes pratiques débouchant sur une plus grande responsabilisation en cas d'arrêt maladie, comme des entretiens préalables à la reprise de travail.	La direction a accepté la recommandation. Des mesures sont mises en place en vue de réduire l'absentéisme. À la suite de l'introduction du module de gestion des absences dans le système AIMS en janvier 2019, de nouveaux outils d'établissement de rapports sur les arrêts maladie ont été développés ou sont en cours de développement afin d'améliorer la reddition des comptes. Des lignes directrices internes sur la reprise du travail	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.	En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 31/12/2020

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2020	Point de vue du vérificateur externe	État d'avancement
		ont été rédigées et sont utilisées depuis le troisième trimestre 2019 à titre d'essai.		
2018 (WO/PBC/30/4) R#16	<p>Entreprendre une enquête annuelle auprès du personnel afin d'établir les niveaux de référence permettant d'évaluer le ressenti du personnel sur tous les sujets liés aux ressources humaines soutenant les objectifs stratégiques et de mesurer l'efficacité de la politique en matière de ressources humaines et de sa mise en œuvre. Une telle étude pourrait porter sur des thèmes comme la motivation, l'évolution, le bien-être, le harcèlement sur le lieu de travail, la direction et la transparence, et pourrait évaluer la vision du personnel sur le soutien apporté par des fonctions d'appui comme les ressources humaines.</p>	<p>La direction a accepté la recommandation. Une enquête menée auprès du personnel et portant sur différents sujets mentionnés dans la recommandation pourrait être mise en œuvre en 2021. La Division des achats et des voyages examine les appels d'offres existants d'autres organisations du système des Nations Unies et une analyse des enquêtes menée auprès du personnel de l'ONU est en cours pour aider l'OMPI à élaborer ses propres enquêtes régulières en la matière.</p>	<p>Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement dans le cadre de l'audit de l'an prochain.</p>	<p>En cours. Date estimée de mise en œuvre de l'OMPI : 30/06/2021</p>

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

### Gestion financière

#### **Recommandation n° 1**

L'OMPI devrait réexaminer chaque année le contenu du rapport financier et des états financiers et discuter des changements proposés lors de la réunion pertinente de l'OCIS avant l'établissement des états financiers annuels.

#### **Réponse**

La direction réexamine le contenu et la présentation du rapport financier et des états financiers de l'OMPI au moins une fois par an dans le cadre de son processus de clôture de fin d'exercice. Cet examen comprend la prise en considération de l'impact des changements dans les opérations de l'Organisation et des développements intervenus dans les Normes comptables internationales pour le secteur public. Le rapport financier et les états financiers de l'OMPI sont présentés à l'OCIS chaque année, conformément à son mandat et à ses responsabilités dans le domaine de l'établissement des rapports financiers.

### Bureaux extérieurs

#### **Recommandation n° 2**

L'OMPI devrait envisager l'élaboration d'une stratégie plus claire pour les bureaux situés hors de Genève en tenant pleinement compte des priorités opérationnelles et organisationnelles mises en évidence dans son prochain plan stratégique et en définissant des critères plus clairs pour appuyer le processus de prise de décisions.

#### **Réponse**

Compte tenu des "Principes directeurs concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI", le Secrétariat comprend que cette recommandation s'adresse aux États membres.

#### **Recommandation n° 3**

En suivant une stratégie plus claire, l'OMPI devrait envisager de modifier la répartition des responsabilités entre les États membres et le Secrétariat en ce qui concerne la prise de décisions relatives aux bureaux extérieurs.

#### **Réponse**

Compte tenu des "Principes directeurs concernant les bureaux extérieurs de l'OMPI", le Secrétariat comprend que cette recommandation s'adresse aux États membres.

#### **Recommandation n° 4**

L'OMPI devrait envisager des mesures pour améliorer les rapports et les programmes d'activité élaborés par les bureaux extérieurs :

- a. en veillant à ce qu'ils suivent de près les activités convenues dans les programmes de travail du programme et budget et permettent d'évaluer clairement les progrès accomplis par les bureaux extérieurs;
- b. en adoptant une présentation de "plan sur une page" pour ces rapports, contenant les mesures, les activités et les engagements clés, ainsi que les grandes étapes suivantes, conformément au programme de travail convenu;

- c. en révisant la fréquence de présentation des rapports formels sur les activités des bureaux extérieurs, s'ils sont complétés par d'autres communications plus régulières.

**Réponse**

Le Secrétariat accepte la recommandation et mettra en œuvre les changements à apporter à ses rapports d'activité à partir de janvier 2021.

**Recommandation n° 5**

La Division de la supervision interne de l'OMPI devrait étudier l'intérêt d'un audit des opérations des bureaux extérieurs et du flux d'informations entre les bureaux et le siège.

**Réponse**

La DSI accepte la recommandation et intégrera un audit des bureaux extérieurs dans le programme de supervision pour la période 2022-2023, en tenant compte de l'évaluation des bureaux extérieurs par le CPB prévue en 2021.

**Recommandation n° 6**

Outre les indicateurs et mesures existants, l'OMPI devrait envisager d'élaborer des domaines de résultats et des indicateurs d'exécution spécifiques pour chaque bureau extérieur, qui refléteraient les circonstances uniques de leurs priorités de mise en œuvre et le contexte local.

**Réponse**

Le Secrétariat tiendra dûment compte de cette recommandation dans le cadre de l'établissement du programme et budget pour 2022-2023.

**Recommandation n° 7**

L'OMPI devrait envisager de mener des enquêtes indépendantes régulières auprès des parties prenantes des pays hôtes afin de connaître leur point de vue sur la contribution des bureaux extérieurs, de dégager des tendances et des courants et de veiller à ce qu'ils restent pertinents et concentrés sur les objectifs fondamentaux de l'OMPI.

**Réponse**

Le Secrétariat accepte la recommandation dans le cadre de l'exercice biennal d'évaluation de la performance de l'OMPI.