

## **Assemblée générale de l'OMPI**

**Quarante-sixième session (25<sup>e</sup> session extraordinaire)  
Genève, 22 – 30 septembre 2014**

### **RAPPORT DE SYNTHÈSE ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES (DASI)**

*établi par le Secrétariat*

1. Le présent document contient le rapport de synthèse annuel établi par le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) (document WO/PBC/22/4), qui sera examiné par le Comité du programme et budget de l'OMPI (PBC) à sa vingt-deuxième session (1<sup>er</sup> – 5 septembre 2014).
2. Toutes les décisions du PBC relatives à ce document figureront dans la Liste des décisions prises par le Comité du programme et budget à sa vingt-deuxième session (1<sup>er</sup> – 5 septembre 2014) (document A/54/5).

[Le document WO/PBC/22/4 suit]



## Comité du programme et budget

**Vingt-deuxième session**  
**Genève, 1<sup>er</sup> – 5 septembre 2014**

### RAPPORT DE SYNTHÈSE ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES (DASI)

*établi par le Secrétariat*

1. Conformément au paragraphe 25 de la Charte de la supervision interne, le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) présente un rapport de synthèse par écrit au Comité du programme et budget (PBC). Ce rapport contient des informations sur les principales activités menées par la DASI entre le 1<sup>er</sup> juillet 2013 et le 30 juin 2014.
2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

*3. Le Comité du programme et budget a pris note du rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes (DASI) (document WO/PBC/22/4).*

[Le rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes suit]



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES .....	4
GENERALITES .....	5
PLANIFICATION ET APPLICATION DES NORMES.....	5
PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA SUPERVISION INTERNE .	6
ACTIVITES D'ENQUETE MENEES PENDANT LA PERIODE COUVERTE PAR LE PRESENT RAPPORT.....	13
CAS DANS LESQUELS DES DEMANDES D'INFORMATION OU D'ASSISTANCE ONT ETE REJETEES .....	16
ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES PRECEDENTES RECOMMANDATIONS .....	16
ÉVALUATION EXTERNE DES ACTIVITES DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES .....	18
AUTRES ACTIVITES DE SUPERVISION .....	19
RESSOURCES EN MATIERE DE SUPERVISION.....	21

### ANNEXES

ANNEXE I	–	État d'avancement des missions de supervision
ANNEXE II	–	Liste des rapports établis par la Division de l'audit et de la supervision internes
ANNEXE III	–	Statistiques relatives aux enquêtes
ANNEXE IV	–	Liste des recommandations de la Division de l'audit et de la supervision internes closes sans avoir été mises en œuvre
ANNEXE V	–	Liste des activités de consultation et de conseil de la Division de l'audit et de la supervision internes

## LISTE DES SIGLES

<b>CCI</b>	Corps commun d'inspection
<b>CDIP</b>	Comité du développement et de la propriété intellectuelle
<b>DASI</b>	Division de l'audit et de la supervision internes
<b>DGRH</b>	Département de la gestion des ressources humaines
<b>IGC</b>	Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore
<b>OCIS</b>	Organe consultatif indépendant de surveillance
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PBC</b>	Comité du programme et budget
<b>PCT</b>	Traité de coopération en matière de brevets
<b>PGI</b>	Progiciel de gestion intégrée
<b>PLT</b>	Traité sur le droit des brevets
<b>PRS</b>	Programme de réorientation stratégique
<b>UNEG</b>	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

## RAPPORT DE SYNTHÈSE ANNUEL DU DIRECTEUR DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

1<sup>er</sup> juillet 2013 – 30 juin 2014

### GENERALITES

1. La Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI (ci-après dénommée "DASI") a pour mission d'assurer à l'Organisation une supervision interne indépendante et efficace, conformément aux dispositions définies par les États membres dans la Charte de la supervision interne.
2. En vertu de la Charte de la supervision interne de l'OMPI, le directeur de la DASI présente à l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS), avec copie au Directeur général et au vérificateur externe des comptes, un rapport de synthèse annuel sur les activités entreprises, en indiquant notamment l'orientation et la portée de celles-ci, le calendrier des travaux et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations. Le présent rapport de synthèse est également présenté à l'Assemblée générale et permet aux principales parties prenantes et au personnel de l'OMPI en général de s'informer des rapports, activités et défis rencontrés par la DASI dans l'accomplissement de sa mission. La DASI présente également un rapport sur l'état d'avancement des programmes de travail annuels par écrit au Comité du programme et budget (PBC).

### PLANIFICATION ET APPLICATION DES NORMES

3. Les activités de la DASI comprennent l'audit et l'évaluation internes des mécanismes de contrôle, programmes, projets et processus opérationnels de l'OMPI. La DASI surveille et évalue le caractère approprié et l'efficacité de l'environnement de contrôle de l'OMPI et l'utilisation efficace et rationnelle des ressources. Elle enquête également sur les allégations de fautes, d'irrégularités ou de malversations incluant, mais sans s'y limiter : les fraudes et la corruption, le gaspillage, l'abus de privilèges et d'immunités, l'abus de pouvoir et le non-respect des règles et règlements de l'OMPI.
4. Pour ses activités d'audit, la DASI adhère au cadre de référence international de l'audit interne promulgué par l'Institut des auditeurs internes. Par ailleurs, dans son travail d'enquête, la DASI s'inspire des principes et lignes directrices uniformes adoptés par la Conférence des enquêteurs internationaux en 2009. L'évaluation suit les normes internationales en la matière élaborées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).
5. Conformément à la Charte de la supervision interne, la DASI a tenu compte des facteurs suivants dans l'établissement de son programme de travail : évaluation des risques, pertinence, incidence au niveau national, cycle de supervision, observations présentées par la haute direction et les chefs de programme de l'OMPI et observations formulées par les États membres. Elle a également pris en considération les ressources disponibles.
6. La DASI a mis au point une méthode d'évaluation des risques fondée sur les indications de l'Institut des auditeurs internes ainsi que sur les pratiques recommandées largement

admises en la matière. Elle a utilisé sa propre méthodologie d'évaluation des risques<sup>1</sup> pour déterminer la portée de l'audit nécessaire pour l'exercice biennal en cours.

7. La DASI déploie également des efforts concertés pour inclure dans son programme en matière de supervision des domaines qui soient conformes aux priorités de politique générale et de programme de l'OMPI, dans la mesure où celles-ci figurent dans des documents publics ou sont communiquées à la DASI. La DASI se tient informée des orientations de politique générale en consultant les documents stratégiques et opérationnels, tels ceux de l'Assemblée générale, du programme et budget, des comités permanents, ainsi que les révisions apportées au Statut et Règlement du personnel et les autres documents de programmation et de planification. Par ailleurs, le directeur de la DASI ou ses suppléants participent aux réunions ordinaires et ad hoc de la haute direction convoquées par le Directeur général ou aux réunions régulières en tête à tête avec ce dernier. Dans le cadre de ces processus, la DASI s'informe des priorités programmatiques et des objectifs généraux de l'Organisation.

8. Dans l'élaboration de son programme de travail, la DASI a également pris en considération les travaux menés par d'autres organes de supervision, tels que le vérificateur externe des comptes ou le Corps commun d'inspection (CCI), de même que les évaluations que le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) a fait réaliser. La coordination avec ces organes de supervision permet à la DASI d'assurer une couverture appropriée, tout en évitant une "lassitude" des secteurs qui pourraient, par exemple, faire l'objet de multiples activités de supervision, d'un audit interne et d'une vérification externe.

9. Conformément à la Charte de la supervision interne, la DASI a tenu compte, tout au long du processus de planification, des observations émanant des États membres, de l'OCIS, du Directeur général et de la haute direction.

10. Enfin, en ce qui concerne les enquêtes, la DASI s'est efforcée de traiter en temps voulu les plaintes reçues. Des résultats importants ont été atteints dans ce domaine au cours de la période considérée, ainsi qu'il est indiqué dans la section intitulée "Activités d'enquête". Cela a permis à la DASI de prendre davantage d'initiatives dans le domaine de la prévention des fraudes, de la dissuasion et de la détection.

11. Les programmes en matière de supervision pour 2013 et 2014 ont été distribués aux chefs de programme et ont été communiqués à tous les membres du personnel de l'OMPI via l'Intranet de l'Organisation. Le programme pour 2013, à l'exception d'ajustements mineurs, a été mené à bien dans les délais et les limites du budget. Le programme pour 2014 est actuellement mis en œuvre tel que décrit à l'annexe I.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA SUPERVISION INTERNE**

12. Les rapports établis par la DASI touchent les domaines suivants<sup>2</sup> : gestion des programmes et des projets par le biais de différents audits et évaluations, processus de création de recettes au titre des systèmes de Madrid et de La Haye, gestion des ressources humaines, gestion des manifestations officielles, partage des connaissances et sécurité

---

<sup>1</sup> Les valeurs de risque sont obtenues par combinaison des facteurs de probabilité et d'incidences. Le modèle d'évaluation des risques a été révisé en 2011, avec une amélioration des définitions relatives à la probabilité et à l'incidence, ce qui favorise une évaluation plus détaillée des risques à l'OMPI. La Division a défini neuf paramètres pour calculer la probabilité (délai écoulé depuis le dernier rapport d'audit, résultats de l'audit, risque inhérent à la fonction opérationnelle considérée, modifications des processus opérationnels, changements dans la direction, importance financière relative, préoccupations exprimées par la direction ou l'OCIS, historique en matière de fraude, importance de la fonction - essentielle/non essentielle) et deux paramètres pour calculer les incidences (financières et sur le plan de la réputation). La Division a en outre défini quatre catégories de pondération (risque financier, risques stratégiques, risques opérationnels et risques juridiques) correspondant aux différentes classes de risques.

<sup>2</sup> La liste des rapports figure à l'annexe II.



informatique. Conformément à la Charte de la supervision interne, les observations ci-après rendent compte des résultats du travail de supervision effectué au cours de la période considérée.

13. La direction a déjà pris des mesures pour remédier aux problèmes recensés. Toutes les recommandations de la DASI sont mises en œuvre par la direction sous la forme d'un plan comprenant les suggestions d'activités, les noms des membres du personnel responsables de la mise en œuvre de la recommandation et une date-butoir. Les plans d'action de la direction sont émis avec les rapports de la DASI ou sont examinés en détail au cours du mois suivant la publication du rapport. La DASI et les chefs de programme se réunissent régulièrement pour passer en revue le niveau de mise en œuvre des recommandations restantes.

## GESTION DES PERFORMANCES

14. La validation du rapport sur l'exécution du programme en 2012-2013<sup>3</sup> et l'audit de la gestion axée sur les résultats à l'OMPI ont permis de dresser le bilan des progrès réalisés en matière de gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation.

15. La DASI a mené des enquêtes auprès des États membres de l'OMPI, des chefs de programme ainsi que de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et d'autres organisations internationales. Les résultats de ces enquêtes situent l'OMPI parmi les organisations qui ont accompli des progrès importants dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les résultats.

16. Les progrès réalisés dans l'élaboration d'un meilleur cadre de performance (résultats escomptés, indicateurs de résultats, valeurs de référence et objectifs visés) et dans l'acquisition de connaissances en interne dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à l'OMPI sont dignes d'être louées. Le résultat de ces efforts peut se mesurer à l'amélioration du processus de planification des travaux et à la qualité de la documentation correspondante. L'élaboration d'un cadre de responsabilisation officiel visant à consolider la structure actuelle et à améliorer la gouvernance à tous les échelons de l'Organisation devrait constituer une priorité, afin de renforcer la gestion des performances. La DASI note avec satisfaction qu'une proposition de cadre de responsabilisation sera présentée aux États membres en septembre 2014.

17. Des améliorations s'imposent aussi dans d'autres domaines tels que la revue annuelle/la session d'information pratique de gestion axée sur les résultats destiné aux représentants des États membres. De même, un plan de formation du personnel devrait être élaboré en fonction des besoins recensés en matière de gestion axée sur les résultats, et être intégré dans le programme de formation générale de l'OMPI.

18. L'exercice de validation a montré que des progrès ont été réalisés au chapitre des indicateurs de résultats et des données de performance. Toutefois, des efforts supplémentaires peuvent être consentis pour fournir des résultats pertinents en matière d'impact et veiller à ce que tous les indicateurs de résultats aient des valeurs de référence appropriées.

## ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES D'UN PAYS

19. L'évaluation indépendante du portefeuille d'activités d'un pays, la Thaïlande, a porté sur l'analyse de 70 activités se rapportant, depuis 2007, à l'Académie de l'OMPI, aux activités de modernisation des entreprises, au Projet du Plan d'action pour le développement relatif à la propriété intellectuelle, à la création de marques de produits et à l'appui au processus d'adhésion aux systèmes de Madrid et de La Haye. Elle a également porté sur l'approche de

---

<sup>3</sup> Voir le document WO/PBC/22/9.

l'OMPI, le rôle du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et celui des bureaux extérieurs, la coordination et le positionnement stratégique de l'Organisation dans le pays.

20. En tout, 57 des 70 activités dont il a été rendu compte ont, au cours des six dernières années, contribué à la réalisation des résultats escomptés de l'OMPI au niveau des activités. Les activités de l'Organisation ont été conformes aux besoins institutionnels et régionaux du pays et ont contribué à la réalisation des objectifs stratégiques de l'OMPI. L'Organisation s'est positionnée comme un protagoniste important en matière de propriété intellectuelle en Thaïlande, notamment pour le Département de la propriété intellectuelle.

21. Les activités des différents programmes lancés en Thaïlande se sont cependant avérées ne pas avoir été privilégiées en tant qu'éléments de plans ou de cadres nationaux consolidés, la responsabilité de planification et de suivi consolidées à l'égard des "opérations-pays" n'ayant pas été définie. Les activités de l'OMPI n'ont pas beaucoup contribué au renforcement des capacités nationales en raison de l'absence d'une évaluation et d'une planification approfondies. Les activités n'ont pas fait l'objet d'un suivi régulier de leurs effets en vue de maintenir un service de haute qualité, et n'ont pas toujours été durables faute de stratégies de sortie de programmes, d'évaluations conjointes des besoins et de planification avec des partenaires capables d'assurer des avantages progrès à long terme.

## GESTION DES FONDS FIDUCIAIRES

22. Les ressources de l'OMPI destinées à la poursuite des activités de programmation proviennent principalement de son budget biennal ordinaire. S'y ajoutent des ressources extrabudgétaires, dans le cadre d'un certain nombre d'accords conclus par l'OMPI avec des pays donateurs dans le but de réaliser des activités précises dans les limites de son mandat. Ces accords prennent généralement la forme de protocoles d'accord et les fonds sont gérés par le biais de fonds fiduciaires<sup>4</sup>.

23. Au niveau des transactions, on observe un degré élevé de conformité aux procédures de l'OMPI établies pour amorcer, approuver et enregistrer les transactions liées aux fonds fiduciaires. Dans le cadre de la gestion et de l'administration de ces derniers, il importe que soit élaborée une stratégie officielle en ce qui concerne les ressources extrabudgétaires – dont font partie les fonds fiduciaires – qui permette de mieux faire coïncider les activités financées à l'aide de ces fonds avec les objectifs de programme et les résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation. Cette stratégie devrait également préciser le contexte dans lequel l'OMPI et les donateurs pourraient mieux remplir leurs objectifs respectifs par le biais d'accords de fonds fiduciaires.

24. Une définition claire des rôles et responsabilités au sein des programmes, des bureaux extérieurs et des bureaux régionaux de l'OMPI renforcerait davantage la planification, l'exécution et le suivi des activités financées par les fonds fiduciaires ainsi que la communication d'informations à leur sujet, et permettrait de gérer de manière plus efficace les relations avec les donateurs. Cela exige aussi d'améliorer la coordination et la coopération entre les programmes de l'OMPI qui utilisent des fonds partagés et gèrent conjointement des fonds fiduciaires.

## PROGRAMME 1 (DROIT DES BREVETS)

25. La DASI a mené sa première évaluation des activités normatives de l'OMPI. Cela s'est révélé un défi en l'absence d'évaluations analogues effectuées dans d'autres organisations du système des Nations Unies, malgré l'importance de ces activités dans le mandat des institutions onusiennes.

---

<sup>4</sup> Article 4.5 du Règlement financier et règle 104.1 du règlement d'exécution.

26. Le programme 1 a pour objectif général “le développement progressif et équilibré du droit international des brevets et de sa pratique, qui sert aux États membres, aux utilisateurs et à la société en tant qu’instrument visant à encourager l’innovation et le transfert de technologies, en particulier dans les pays en développement et les pays à économie en transition”. Les activités du programme 1 sont exercées dans les domaines suivants : appui aux discussions et aux activités du Comité permanent du droit des brevets; conseils juridiques et stratégiques aux États membres; et administration des traités, s’agissant du Traité de Budapest, de la Convention de Paris et du Traité sur le droit des brevets (PLT).

27. Il est ressorti de l’évaluation que le programme 1 était efficace et atteignait les résultats prévus grâce à des activités sérieuses de très bonne qualité et à leur adaptation aux besoins des bénéficiaires de services. Nonobstant tous ses résultats clés conformément au programme et budget, le programme n’a accompli que des progrès modestes dans la réalisation de son objectif général, à savoir le développement progressif et équilibré du droit international des brevets et de sa pratique. En termes d’efficacité, il a donné, dans les délais, des résultats de qualité. Un cadre de planification, de suivi et de résultats plus précis est nécessaire pour pouvoir apprécier exactement l’efficacité, la pertinence et l’incidence des volets du programme. Le cadre qui figurait dans le programme et budget 2010-2011 comportait d’importantes faiblesses, auxquelles il a été remédié dans les programmes et budgets plus récents.

#### PROCESSUS DE CREATION DE RECETTES AU TITRE DES SYSTEMES DE MADRID ET DE LA HAYE

28. Le système de Madrid concernant l’enregistrement international des marques facilite l’enregistrement des marques (marques de commerce et marques de service). Le système de La Haye concernant l’enregistrement international des dessins et modèles industriels prévoit un mécanisme d’enregistrement des dessins ou modèles dans les pays et au niveau des organisations intergouvernementales membres de l’Arrangement de La Haye.

29. Les systèmes précités offrent au propriétaire d’une marque de commerce ou d’un dessin ou modèle industriel un moyen d’obtenir une protection dans plusieurs pays sur simple dépôt d’une demande auprès du Bureau international de l’OMPI, dans une langue, après paiement en francs suisses d’une taxe unique. L’enregistrement international produit les mêmes effets dans chacun des pays désignés, comme si la marque de commerce ou le dessin ou modèle industriel avait été enregistré directement auprès de chaque office national, à moins que la protection soit refusée par l’office national de ce pays.

30. Afin que les systèmes de Madrid et de La Haye puissent atteindre l’objectif stratégique consistant à fournir des services de propriété intellectuelle de premier choix à l’échelle mondiale en matière de marques et dessins et modèles, un document stratégique devait être élaboré de manière à servir de feuille de route pour la définition précise des objectifs opérationnels et des moyens permettant d’atteindre ces derniers à moyen et à long terme. La direction a élaboré et approuvé un tel document.

31. Le barème des droits et les procédures de paiement actuels doivent être analysés dans le but de concevoir une procédure de paiement plus efficace et un barème des droits plus approprié, afin de maintenir une viabilité financière au vu de l’augmentation prévue du nombre de membres et de l’extension géographique escomptée des deux systèmes. L’amélioration des procédures devrait également avoir pour objet de mieux évaluer le coût des transactions et d’accroître la précision du calcul du coût unitaire.

32. Une analyse approfondie des besoins en personnel, auxquels s’ajoutent les compétences et les qualifications nécessaires aux deux systèmes, fournira à la direction des informations précieuses qui lui permettront de prendre des décisions en connaissance de cause, afin de traiter efficacement de ces questions dans un environnement, en matière de propriété intellectuelle, en constante évolution. À titre indicatif, l’augmentation attendue du nombre de

membres pourrait conduire à la nécessité de recruter du personnel disposant de compétences linguistiques spécifiques.

33. D'autres aspects à améliorer ont été relevés au niveau des services aux clients et des fonctions de contrôle de la qualité, où l'efficacité et l'efficience opérationnelles seront renforcées si des outils appropriés sont proposés et utilisés. Afin d'accroître la cohérence et l'efficacité, une première étape serait d'élaborer des politiques et des lignes directrices pour les deux services.

34. Il est prévu que le projet de modernisation du système informatique, qui vise à améliorer les systèmes informatiques utilisés dans le cadre des systèmes de Madrid et de La Haye, sera achevé d'ici la fin de 2014. La direction devrait procéder à un examen de suivi du projet.

#### ÉVALUATION DES SERVICES D'APPUI AU COMITE INTERGOUVERNEMENTAL DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE RELATIVE AUX RESSOURCES GENETIQUES, AUX SAVOIRS TRADITIONNELS ET AU FOLKLORE (IGC)

35. Cette évaluation avait pour principal objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience des services d'appui fournis par le Secrétariat de l'OMPI à l'IGC. Elle avait pour objet de déterminer dans quelle mesure les services d'appui répondaient aux besoins de l'IGC, et a permis de dégager des enseignements quant à ce processus et à d'autres processus multilatéraux.

36. Ainsi, l'OMPI répondait-elle aux besoins d'ensemble de l'IGC, le taux de satisfaction des participants étant de 96%. Il a été trouvé qu'en fournissant les compétences nécessaires, le Secrétariat remplissait efficacement son rôle. Des recommandations concrètes ont été formulées sur la communication et les publications, le processus d'enregistrement et le processus de sélection pour le Fonds de contributions volontaires de l'OMPI. Par ailleurs, vu le stade actuel des négociations, certains participants ont estimé que le Secrétariat pourrait être encore plus proactif.

#### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CESSATION DE SERVICE, PRESTATIONS ET AVANTAGES, RECOMPENSES ET RECONNAISSANCE

37. La mise en œuvre du programme de cessation volontaire de service entre octobre 2009 et juin 2010 a conduit au départ de 87 membres du personnel occupant des postes du budget ordinaire, pour un coût estimatif de 22 millions de francs suisses. Suivant la proposition du programme de cessation volontaire de service approuvée par les États membres, les postes devenus vacants seraient utilisés pour recruter du personnel disposant de qualifications et de compétences non disponibles en interne, telles que des compétences en matière de gestion, des compétences linguistiques spécifiques, des compétences techniques ainsi qu'en matière de technologie de l'information.

38. La proposition du Secrétariat était également de ne pas remplacer les employés de longue date régularisés, ce qui se traduirait par une réduction nette des effectifs. Cela ne s'est pas produit. Le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) a néanmoins indiqué que pourvoir les postes devenus vacants à la suite du programme de cessation volontaire de service avec de nouveaux employés disposant de compétences/qualifications nouvelles comblait le déficit en qualifications et contribuait à répondre aux besoins de l'Organisation, entraînant une productivité accrue et une amélioration des salaires.

39. Il ressort de l'examen du programme de cessation volontaire de service et des accords de cessation individuels que la valeur monétaire des indemnités de départ a été moindre que le coût de rétention des membres du personnel, s'ils avaient choisi de rester en service jusqu'à l'âge de la retraite. Toutefois, le calcul des éléments de la rémunération annexés à un certain nombre d'accords de cessation de service n'était pas détaillé et ne définissait pas clairement les éléments de la rémunération, ni les dérogations prévues par le Statut et Règlement du

personnel. Dans plusieurs cas, les formulaires de départ des membres du personnel quittant l'Organisation n'étaient pas correctement remplis et aucun des accords de cessation de service examinés ne comportait de clause rappelant aux membres du personnel leur obligation de confidentialité quant aux informations de l'OMPI, obligation qui persiste après leur cessation de fonctions.

40. D'autres organisations internationales ayant procédé à des cessations de service par accord mutuel ont été consultés. Le résumé des résultats de l'étude montre que les pratiques de l'OMPI pour ce qui est de la cessation de service par accord mutuel ne diffèrent pas notablement de celles d'autres organisations internationales.

41. La DASI a aussi effectué un audit des prestations et avantages. Les coûts afférents au personnel constituent une part importante du budget total des dépenses (environ 63,3% au cours de l'exercice biennal 2012-2013). Outre les traitements versés, ils comprennent d'autres prestations et avantages, tels que les indemnités pour frais d'études, les frais de voyage au titre du congé dans les foyers, l'indemnité pour charges de famille, la prime de connaissances linguistiques, la prime d'affectation et l'allocation-logement, qui sont administrés par le Service des opérations relatives aux ressources humaines.

42. Bien que le Service des opérations relatives aux ressources humaines suive systématiquement certaines procédures standards en matière de traitement des demandes, ces procédures ne sont pas correctement documentées. La cohérence et l'efficacité des prestations de services seront améliorées en documentant adéquatement et en intégrant les procédures standards en vigueur dans un guide des opérations relatives aux ressources humaines.

43. L'examen d'un échantillon de transactions a fait ressortir un certain nombre de cas de non-respect des dispositions du Statut et Règlement du personnel s'agissant du traitement des demandes d'indemnités pour frais d'études, d'allocation-logement et d'indemnité pour charges de famille. Le plein respect du Statut et Règlement du personnel permettra de garantir l'efficacité des contrôles internes prévus et de limiter le risque de pertes financières pour l'Organisation.

44. La DASI a également examiné les transactions liées à la prime d'affection, aux indemnités de représentation et à la prime de mobilité et de sujétion; aucune anomalie n'y a été relevée.

45. Enfin, la DASI s'est jointe au Département de la gestion des ressources humaines pour l'évaluation du programme pilote de récompenses et de reconnaissance. Ce programme vise à reconnaître et à apprécier publiquement les excellents résultats de membres du personnel et d'équipes, et à susciter l'intérêt et la motivation pour que tous les membres du personnel puissent, à l'avenir, obtenir une reconnaissance et des récompenses analogues.

46. Le programme pilote de récompenses et de reconnaissance est constitué de trois mécanismes : reconnaissance informelle par les supérieurs hiérarchiques, sur une base régulière; reconnaissance formelle par lettres de félicitation pour les exécutants exceptionnels; et récompenses pécuniaires pour les membres du personnel et les équipes.

47. Les résultats de la première phase de l'évaluation ont montré que le programme pilote devait être poursuivi avec la même combinaison de reconnaissance informelle et de récompenses formelles (pécuniaires et autres) pour les membres du personnel et les équipes. Le programme gagnerait à offrir davantage de récompenses pour le travail d'équipe et moins de récompenses individuelles, ainsi que plus de récompenses en nature (par exemple sous forme de formations, de participation à des missions ou à des manifestations officielles ciblées) que de récompenses pécuniaires.

48. À plus long terme, il est jugé nécessaire d'envisager d'autres éléments (que ceux dont il est tenu compte dans le programme pilote) contribuant à la création d'une culture de l'efficacité.

## SECURITE INFORMATIQUE ET MIGRATION DES DONNEES

49. La direction et le personnel ont fourni des preuves de leur engagement à mettre en place un système de gestion de la sécurité informatique à l'OMPI, à en assurer le fonctionnement et à l'améliorer. La certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) obtenue pour la gestion de la sécurité de l'information du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) est un succès notable.

50. Des recommandations ont été formulées dans le cadre de l'audit aux fins de renforcer les contrôles internes et d'améliorer les processus opérationnels s'agissant de l'exactitude du registre des risques sur l'information, du système centralisé de suivi des vulnérabilités informatiques, de l'accès partagé et de l'examen périodique des activités d'administration du système, de la désactivation du compte d'utilisateur AIMS (PeopleSoft<sup>®</sup>), ainsi que des examens et des exigences de sécurité convenus formellement avec le Centre international de calcul de l'ONU.

51. Un projet plus précis en rapport avec le traitement de l'informatique a été examiné. La mise en œuvre du module de gestion de ressources humaines constitue l'une des composantes importantes de la mise en œuvre, au sein de l'OMPI, d'un système global de planification des ressources de l'Organisation (progiciel de gestion intégrée, PGI). L'une des tâches essentielles, dans la mise en œuvre du système, est la conversion ou la migration des données du système en matière de ressources humaines en place (c'est-à-dire SIGAGIP) vers le nouveau système PGI (PeopleSoft<sup>®</sup>), que la DASI a examiné au cours de la période considérée.

52. L'audit ayant coïncidé avec le projet de migration, aux fins d'améliorer la mise en œuvre du projet, il a fourni à l'équipe de gestion de projet de migration avis et conseils en temps réels sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan concret de rapprochement des données ainsi que d'une liste de vérification de la bonne réalisation de la migration.

53. La mise en œuvre de ce projet de conversion vers le module ressources humaines du PGI a dû être retardée en raison, essentiellement, du grand nombre d'essais d'acceptation par utilisateur<sup>5</sup> ayant échoué pendant la phase de tests. La raison principale en est l'absence d'intervention en amont de toutes les divisions opérationnelles concernées, dès le début du projet. Certains de ces échecs tenaient aussi à la migration inexacte ou incomplète des données. Une analyse des causes fondamentales des échecs des essais d'acceptation par utilisateur et du retard du projet sera très précieuse comme enseignements à utiliser au cours des phases ultérieures du projet.

## PARTAGE DES CONNAISSANCES

54. L'OMPI a élaboré un certain nombre de politiques, de processus et de procédures utiles se rapportant au partage des connaissances. Des améliorations ont été apportées via l'approche intitulée "Unis dans l'action", véhiculée par le Programme de réorientation stratégique (PRS). Des approches novatrices ou multidimensionnelles de partage des connaissances, notamment en matière d'élaboration de stratégies ou de planification de missions, ne prévalent toutefois pas au sein de l'Organisation.

---

<sup>5</sup> Dans le cadre du projet de mise en œuvre d'un système, les essais d'acceptation par l'utilisateur représentent généralement l'une des dernières phases du processus de test, au cours de laquelle les tests sont réalisés par les utilisateurs finals du système afin de s'assurer que celui-ci peut effectuer des tâches dans des situations réelles.

55. Des activités de communication ont contribué à une meilleure compréhension des tâches propres à l'OMPI, mais le partage efficace de l'information et des connaissances entre les secteurs fait encore défaut. Il n'existe aucun instrument ni processus cohérent à l'échelle de l'Organisation visant à faciliter la gestion des contenus, et les rôles en matière de conservation des données ne sont pas précisés. Le partage des connaissances ne constitue pas une composante essentielle de la culture institutionnelle de l'OMPI.

56. Plusieurs applications et outils informatiques ont été élaborés et mis en œuvre au sein de l'OMPI au cours des dernières années, parmi lesquels le site Web remodelé, un site Wiki<sup>6</sup>, l'Intranet et le système PGI, qui ont eu des répercussions positives sur l'échange d'informations et le partage des connaissances. Une approche stratégique est nécessaire aux fins de la transition numérique et d'une meilleure gestion des contenus, pour offrir de meilleurs modes d'organisation des données et des informations, d'accès à celles-ci et de leur utilisation au sein de l'OMPI.

## GESTION DES MANIFESTATIONS OFFICIELLES

57. Si les manifestations officielles<sup>7</sup> sont un élément important des activités de l'OMPI et un moyen pour l'Organisation de réaliser ses objectifs et d'atteindre les résultats escomptés conformément à son système de gestion axée sur les résultats, la gestion des manifestations officielles n'est, à l'heure actuelle, pas pleinement intégrée aux autres instruments et systèmes utilisés pour appuyer la gestion axée sur les résultats à l'OMPI. Partant, les manifestations officielles sont communément gérées en dehors de la chaîne de résultats et non dans le cadre d'un système intégré.

58. Les outils de programmation et de mise en œuvre dont dispose actuellement l'OMPI doivent être consolidés pour améliorer la planification et la coordination, et un meilleur contrôle devrait être exercé lors de l'évaluation trimestrielle des plans de travail afin d'éviter les cas éventuels de manifestations multiples au même endroit, durant la même période.

59. Les demandes de participation et les autorisations de voyage tardives occasionnent, pour l'Organisation, des frais de voyage plus élevés, la possibilité d'acheter des billets à des prix inférieurs étant perdue. Par ailleurs, des économies supplémentaires pourraient être réalisées en ayant recours aux Webinaires en lieu et place des voyages de membres du personnel ou de tiers devant participer à de petites manifestations officielles dans des lieux où la technologie est disponible et efficace. Des mesures appropriées devraient être prises pour mieux tirer profit de ces possibilités d'économies.

## ACTIVITES D'ENQUETE MENEES PENDANT LA PERIODE COUVERTE PAR LE PRESENT RAPPORT

60. Depuis 2008, la DASI a enregistré au total 127 affaires, dont 115 étaient closes au 30 juin 2014. Au cours de la période considérée, 26 affaires nouvelles ont été enregistrées et 16 ont été clôturées (contre 16 et 28 respectivement au cours de l'exercice précédent).

---

<sup>6</sup> Un site Web qui permet à quiconque d'ajouter, de supprimer ou de revoir du contenu en collaboration avec d'autres.

<sup>7</sup> Ordre de service n° 29/2013 sur les "Voyages autorisés et frais connexes" : les manifestations officielles à l'OMPI sont définies comme : "compre[n]ant tous les types de conférences, séminaires, expositions, conventions et assemblées organisés dans le cadre des fonctions, attributions et obligations officielles relevant de l'application du programme de l'OMPI".

61. Parmi les nouvelles affaires, trois ont été transmises à l'OCIS, conformément au paragraphe 5 de la Charte de la supervision interne<sup>8</sup>. Comme suite aux recommandations formulées par l'OCIS, les affaires ont été transmises à des unités d'enquête extérieures à l'OMPI (deux au sein d'organisations onusiennes et une à un contractant externe). Deux des trois affaires étaient encore en cours d'évaluation préliminaire au 30 juin 2014.

62. En tout, 12 affaires étaient ouvertes au moment de la publication du présent rapport. Outre les affaires examinées par des tiers, toutes les affaires, sauf deux, avaient été ouvertes depuis moins de trois mois au moment de la publication du présent rapport. Dans deux affaires, les résultats des enquêtes ont été retardés par l'absence, pour raison de longue maladie, des personnes concernées.

63. La durée moyenne des enquêtes clôturées au cours de la période couverte par le présent rapport a été de trois mois, contre six mois pour l'exercice précédent.

64. Le type de plaintes reçues pendant la période considérée est mis en évidence dans le tableau ci-après. La nature des plaintes reçues appartient aux mêmes catégories, le harcèlement, le manquement aux obligations du fonctionnaire international et les pratiques dans le domaine des ressources humaines étant les trois premières catégories d'allégations d'actes répréhensibles.

**Tableau 1 – Type de plaintes reçues au cours de la période considérée**

<b>Comportement répréhensible signalé/catégorie de plainte</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Harcèlement/discrimination/abus de pouvoir	7	27%
Déclarations et activités incompatibles avec le statut de fonctionnaire international	7	27%
Pratiques irrégulières dans le domaine des ressources humaines	4	15%
Communication non autorisée d'informations	3	12%
Pratiques frauduleuses et répréhensibles en général (autres que la fraude aux prestations)/détournement ou utilisation illicite de fonds et biens appartenant à l'Organisation (autres que les ressources informatiques)	3	12%
Fraude aux prestations/fausses déclarations	1	4%
Utilisation abusive des ressources informatiques	1	4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	

65. Trois des 26 nouvelles affaires enregistrées au cours de la période considérée ont été transmises à la DASI par le Jury mixte chargé de l'examen des plaintes, contre une au cours de l'exercice précédent. Trois affaires ont été reçues via la ligne d'alerte permettant de signaler les actes répréhensibles. Toutes les autres affaires ont été enregistrées suite à des plaintes ou demandes émanant de fonctionnaires de l'OMPI, soit en leur qualité personnelle soit en tant que représentants de la direction.

66. Sur les 16 affaires clôturées au cours de la période couverte par le présent rapport, quatre (soit 25%) ont donné lieu à une enquête complète, soit à la suite d'une décision du directeur de la DASI sur la base des conclusions de l'évaluation préliminaire, soit sur renvoi du Jury mixte chargé de l'examen des plaintes. Dans les deux affaires renvoyées par ce dernier, la DASI n'a trouvé aucune preuve de faute commise par l'auteur présumé. Dans les

<sup>8</sup> Le paragraphe 5 de la Charte de la supervision interne de l'OMPI se lit : "(...) Les conflits d'intérêts doivent être évités. Les conflits d'intérêts importants sont signalés à l'OCIS qui recommandera les mesures éventuelles à prendre pour limiter et réduire les effets indésirables de tout conflit d'intérêts. (...)".



deux autres affaires, la DASI a conclu que les allégations de faute étaient avérées. Dans ces affaires, une procédure disciplinaire a été engagée et des fonctionnaires ont été renvoyés<sup>9</sup>.

67. Les activités d'enquête entreprises pendant la période visée dans le présent rapport ont également amené la DASI à tirer un certain nombre d'enseignements. Des rapports sur des problèmes en matière de gestion et des recommandations ont été établis à l'intention de la direction sur les moyens d'améliorer les systèmes, politiques et procédures existants. Parmi les questions portées à l'attention de la direction figuraient notamment les activités extérieures, les périodes de conservation des images de vidéosurveillance, l'accès aux sites Web non autorisés, les conflits d'intérêts et la détermination du statut de personne à charge.

68. Le tableau et le diagramme figurant à l'annexe III contiennent des statistiques supplémentaires sur les activités d'enquête.

69. Au cours de la période couverte par le présent rapport, la DASI, à l'issue de consultations approfondies, a publié la politique en matière d'enquêtes qui était en suspens depuis le mois d'août 2010, ainsi qu'une version révisée du Manuel de procédures en matière d'enquêtes. Reposant sur les Lignes directrices uniformes pour les enquêtes adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux (à laquelle ont participé le système de l'ONU et diverses autres organisations internationales), la politique en matière d'enquêtes et le Manuel apportent des précisions notamment sur ce qui suit :

- a) le devoir des membres du personnel de signaler toute présomption de fautes;
- b) la confidentialité de la procédure d'enquête;
- c) le rôle des enquêtes dans le système de justice interne;
- d) les deux stades des activités d'enquête (une évaluation préliminaire suivie, ou non, d'une enquête complète);
- e) le renforcement des règles de procédure régulière, les personnes faisant l'objet d'une enquête se voyant offrir la possibilité d'être assistées d'observateurs et de formuler des observations sur les rapports d'enquête, avant leur finalisation; et
- f) un cadre de délais optimaux pour les différents stades de l'activité d'enquête.

70. La ligne d'alerte pour signaler toute présomption d'actes répréhensibles ou autres fautes a également été mise en service et rendue publique auprès de tous les membres du personnel au cours de la période considérée. Elle consiste en un formulaire en ligne et un numéro de téléphone spécial. La ligne d'alerte a conduit à sept signalements de présomption d'actes répréhensibles, dont trois ont été officiellement enregistrés comme affaires.

71. Enfin, la DASI a procédé à une évaluation préliminaire des risques de fraude, en vue d'analyser et d'apprécier les risques au sein de l'OMPI et de passer en revue les points forts et les points faibles de l'Organisation en termes de gestion de tels risques. L'évaluation a permis de formuler des recommandations concrètes pour améliorer la prévention et la détection des fraudes au sein de l'Organisation. L'OMPI s'est engagée à : continuer d'intégrer la fraude comme facteur de risque, dont le personnel et la direction doivent systématiquement tenir compte; accroître la sensibilisation à la fraude par des formations – si les ressources le permettent –, ainsi que sur une base permanente en dehors de la formation formelle; et publier les résultats du système de justice interne à la suite des enquêtes établissant qu'il y a eu

---

<sup>9</sup> Les deux affaires se rapportaient à des demandes de remboursement de frais médicaux frauduleuses et à de graves abus du système d'horaire flexible Flexitime.

fraude, pour en renforcer la portée en tant que moyen de dissuasion et pérenniser la culture du traitement juste et équitable.

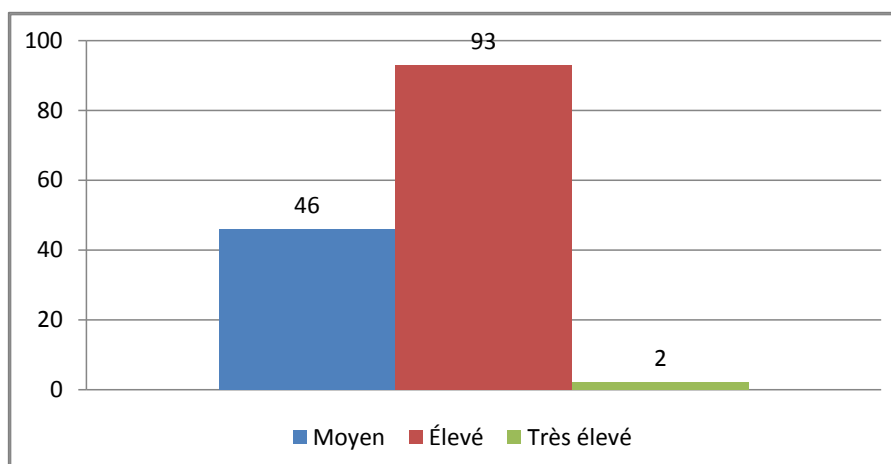
## CAS DANS LESQUELS DES DEMANDES D'INFORMATION OU D'ASSISTANCE ONT ÉTÉ REJETÉES

72. Conformément au paragraphe 27.g) de la Charte de la supervision interne, le directeur de la DASI signale qu'aucun membre du personnel n'a refusé de fournir des informations ou de prêter assistance à un processus de surveillance en cours pendant la période considérée. Cependant, comme indiqué plus haut, certains membres du personnel ont refusé, pour des raisons médicales – en ayant recours à des certificats médicaux ad hoc – d'être interrogés par la DASI, ce qui a retardé les enquêtes.

## ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCÉDENTES RECOMMANDATIONS

73. Le Directeur général a la responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné effet sans tarder à toutes les recommandations du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et des autres organes de surveillance et d'indiquer les mesures prises à l'égard des différentes conclusions et recommandations figurant dans les rapports<sup>10</sup>. Le Directeur général s'acquitte de cette responsabilité par l'intermédiaire des chefs de programme chargés des différents secteurs opérationnels de l'Organisation<sup>11</sup>. La mise en œuvre de toutes les recommandations relatives à la supervision par les chefs de programme de l'OMPI fait l'objet d'un suivi régulier de la part de la DASI<sup>12</sup>.

Diagramme 1 – Recommandations par priorité – 30 juin 2014



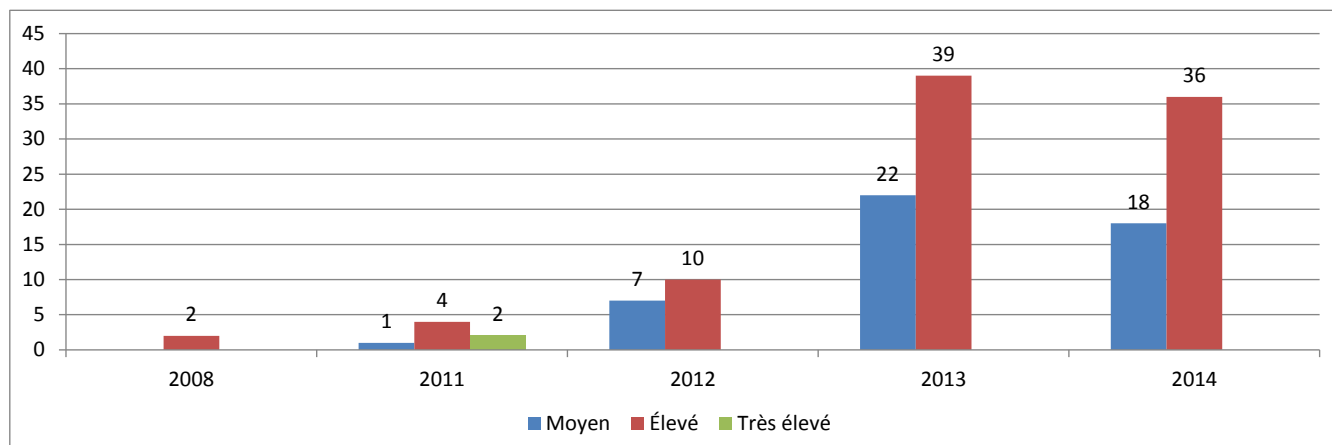
74. À la date d'établissement du présent rapport, 141 recommandations ont été déclarées en suspens par les chefs de programme, dont 95 font état d'un risque très élevé (deux) ou élevé (93). Les deux recommandations faisant état de risques très élevés concernent essentiellement le contrôle des accès physiques aux locaux de l'OMPI et la prévention des fraudes au niveau du système des badges. Huit (soit 8,4%) des recommandations faisant état de risques élevés ou très élevés sont en suspens depuis plus de deux ans (diagramme 2).

<sup>10</sup> Paragraphe 23 de la Charte de la supervision interne.

<sup>11</sup> Paragraphe 7 de l'ordre de service n° 16/2010.

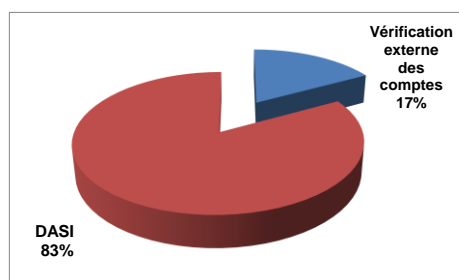
<sup>12</sup> Paragraphe 3 de l'ordre de service n° 16/2010.

**Diagramme 2 – Suivi des recommandations relatives à la supervision – 30 juin 2014**



75. Depuis le rapport de synthèse annuel pour 2012<sup>13</sup>, la DASI utilise un système Internet de gestion des recommandations dénommé TeamCentral<sup>®</sup>. La DASI continue d'utiliser ce logiciel afin de faciliter le dialogue permanent avec les chefs de programme et leurs délégués en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations.

**Diagramme 3 – Recommandations dans le système TeamCentral<sup>®</sup> par source – 30 juin 2014**

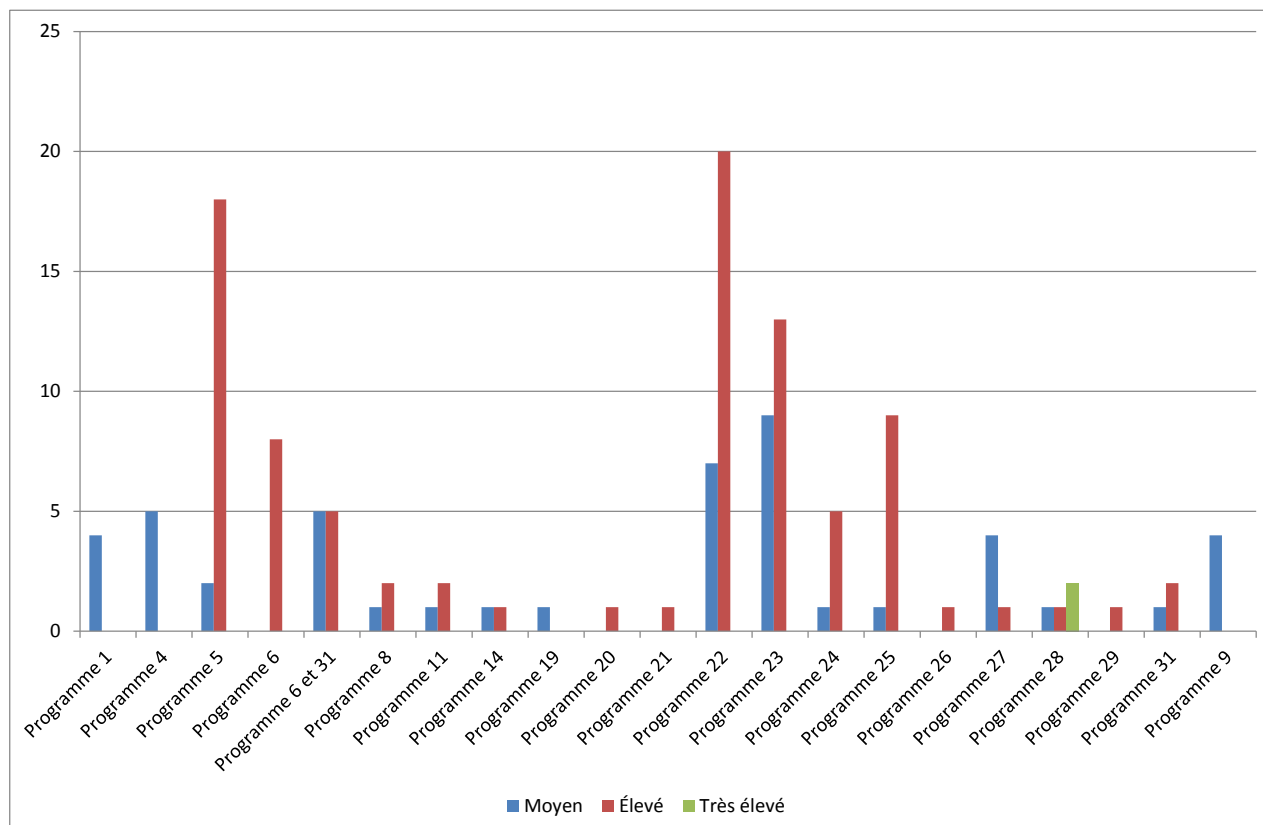


76. Le vérificateur externe des comptes utilise le même outil pour assurer le suivi des recommandations issues de la vérification externe des comptes. Ce système unique simplifie le processus de suivi.

77. Comme l'indique le diagramme 4, les programmes intersectoriels et de services d'appui ont un grand nombre de recommandations en suspens. De même, les programmes récemment audités par la DASI et le vérificateur externe des comptes, tels que le PCT ou les systèmes de Madrid et de La Haye, doivent donner suite à un nombre important de recommandations en suspens.

<sup>13</sup> Voir le document WO/GA/41/9.

Diagramme 4 – Recommandations en suspens par programme<sup>14</sup>



78. Conformément à la Charte de la supervision interne, le présent rapport de synthèse annuel doit contenir “la description de toutes les recommandations qui n’ont pas été approuvées par le Directeur général ainsi que l’indication de ses raisons à cet égard”. L’annexe IV contient la seule recommandation clôturée au cours de la période considérée sans avoir été mise en œuvre, en indiquant les raisons de cet état de fait.

## ÉVALUATION EXTERNE DES ACTIVITES DE LA DIVISION DE L’AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

79. Conformément à la Charte de la supervision interne et aux normes internationales, la DASI a demandé à des experts extérieurs d’analyser ses fonctions d’audit interne et d’évaluation.

80. L’Institut des auditeurs internes a procédé à l’évaluation de la fonction d’audit interne et a conclu que la DASI se conformait pour l’essentiel aux normes, au code de déontologie et à la définition de l’audit interne. Le Manuel d’évaluation de la qualité de l’Institut des auditeurs internes propose une échelle de trois “notes” : “se conforme pour l’essentiel”, “se conforme

<sup>14</sup> Programme 1 “Droit des brevets”, programme 4 “Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques”, programme 5 “Système du PCT”, programme 6 “Systèmes de Madrid et de Lisbonne”, programme 8 “Coordination du Plan d’action pour le développement”, programme 9 “Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d’Amérique latine et des Caraïbes, pays les moins avancés”, programme 11 “Académie de l’OMPI”, programme 14 “Services d’accès à l’information et aux savoirs”, programme 19 “Communications”, programme 20 “Relations extérieures, partenariats et bureaux extérieurs”, programme 21 “Direction générale”, programme 22 “Gestion des programmes et des ressources”, programme 23 “Gestion et mise en valeur des ressources humaines”, programme 24 “Services d’appui généraux”, programme 25 “Technologies de l’information et de la communication”, programme 26 “Supervision interne”, programme 27 “Services de conférence et services linguistiques”, programme 28 “Sûreté et sécurité”, programme 29 “Projets de construction”, programme 31 “Système de La Haye”.

partiellement” et “ne se conforme pas”. “Se conforme pour l’essentiel”, la note maximale, signifie que les évaluateurs ont jugé que les structures, politiques et procédures pertinentes de l’audit, ainsi que les procédés qui permettent de les appliquer, répondaient, pour tous les éléments de caractère significatif, aux exigences des normes, du code de déontologie ou de la définition de l’audit interne.

81. Un évaluateur externe accrédité a procédé à l’analyse de la fonction d’évaluation et a estimé que, dans l’ensemble, la fonction d’évaluation de la DASI répondait pour l’essentiel aux normes et critères de l’UNEG. L’analyse a abouti à la conclusion qu’il existait des domaines spécifiques partiellement conformes qui requéraient l’attention de la DASI, afin que soit renforcée leur conformité auxdits normes et critères et qu’ils puissent contribuer à l’efficacité de la fonction d’évaluation. Si les lacunes recensées en matière de conformité, prises isolément et collectivement, ne menacent pas l’intégrité de la fonction d’évaluation, elles justifient une intervention dans les trois domaines évalués que sont l’indépendance, la crédibilité et l’utilité.

82. Les évaluateurs ont formulé des recommandations destinées à l’amélioration constante des activités déployées par la DASI au service de l’Organisation. La DASI a élaboré un plan d’action pour mettre en œuvre ces recommandations<sup>15</sup>.

## **AUTRES ACTIVITES DE SUPERVISION**

### **ACTIVITES CONSULTATIVES**

83. Outre son travail de supervision ordinaire, et conformément à la Charte de la supervision interne, la DASI dispense des conseils sous deux formes. Premièrement, en participant en qualité d’observatrice à différents comités (Comité des placements de l’OMPI et Comité ad hoc des contrats pour la salle de conférence). Deuxièmement, en dispensant sur demande des conseils concernant le cadre réglementaire ou les documents de politique générale indiqués à l’annexe V.

### **ORGANE CONSULTATIF INDEPENDANT DE SURVEILLANCE DE L’OMPI**

84. La DASI est régulièrement invitée par l’OCIS à assister à ses sessions trimestrielles afin de répondre à des questions détaillées concernant le programme de travail et le fonctionnement de la DASI. L’OCIS a tenu ses trentième à trente-troisième sessions pendant la période couverte par le présent rapport.

85. La DASI a ainsi bénéficié des avis et des conseils de l’OCIS, comme indiqué dans les rapports de l’Organe<sup>16</sup>.

### **ENQUETE DE SATISFACTION**

86. Afin de mieux appréhender les attentes des collègues et de recueillir leur avis sur les activités de supervision, la DASI utilise régulièrement des enquêtes de satisfaction depuis janvier 2012. Ces enquêtes lui permettent de mieux cerner les domaines dans lesquels elle pourrait améliorer ses travaux.

87. Neuf enquêtes ont été menées auprès des entités qui ont fait l’objet d’un audit et d’une évaluation au cours de la période considérée. En moyenne, le taux de satisfaction était de 82%. Le meilleur résultat obtenu concernait le “comportement objectif, professionnel et courtois” des équipes, avec un taux de satisfaction moyen de 95%. Le score le moins élevé a

---

<sup>15</sup> Les rapports et plans d’action de la direction peuvent être consultés sur le site Web public de l’OMPI, sur la page de la Division de l’audit et de la supervision internes.

<sup>16</sup> Voir les documents WO/IAOC/30/2, WO/IAOC/31/2, WO/IAOC/32/2 et WO/IAOC/33/2.

été enregistré en évaluant si “la DASI a[vait] tenu compte des suggestions (formulées par la direction) concernant les domaines de l’audit/de l’évaluation”, avec un taux de satisfaction moyen de 66%.

88. Les observations supplémentaires communiquées par les services ayant fait l’objet d’audits ou d’évaluations aident la DASI à recenser les lacunes et à mettre en place des mesures correctrices. Pour mesurer également les incidences à moyen terme des activités de supervision, la DASI a commencé, en 2014, à publier les enquêtes de satisfaction un an après leur mise en œuvre, afin de mesurer les résultats et les progrès de l’application des recommandations. Toutefois, au moment de la rédaction du présent rapport, le nombre d’enquêtes était trop restreint pour pouvoir évaluer de manière fiable les incidences des activités de supervision telles qu’elles sont perçues.

#### VERIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

89. L’excellente atmosphère de coopération et de coordination professionnelles établie avec le vérificateur externe des comptes s’est poursuivie avec des réunions régulières visant à partager les informations sur les questions d’audit, de contrôle interne et de gestion des risques. Le vérificateur externe des comptes et la DASI ont partagé leurs stratégies, programmes de travail et rapports individuels en vue d’assurer une couverture de supervision efficace et d’éviter tout chevauchement inutile.

#### BUREAU DU MEDiateur ET BUREAU DE LA DEONTOLOGIE

90. Au cours de la période couverte par le présent rapport, le directeur de la DASI s’est entretenu régulièrement avec la médiatrice et le chef du Bureau de la déontologie, conformément à la Charte de la supervision interne, pour assurer une bonne coordination et éviter toute répétition inutile des activités. Ces entretiens ont été très utiles pour veiller à la bonne exécution des mandats distincts et indépendants de la DASI, du Bureau du médiateur et du Bureau de la déontologie.

#### PARTICIPATION AUX RESEAUX DES FONCTIONS DE SUPERVISION

91. La Charte de la supervision interne fait expressément état de la participation à différents réseaux officiels des Nations Unies en matière de supervision. La DASI est consciente de la valeur et de l’importance que revêt l’établissement de relations de travail avec ses homologues. Pendant la période considérée, la DASI a poursuivi activement et utilement ses activités de collaboration et de création de réseaux avec les autres organisations et entités des Nations Unies. La DASI a notamment participé aux activités suivantes :

- a) Quarante-troisième réunion annuelle des représentants des services d’audit interne des comptes des organismes des Nations Unies, Rome, septembre 2013. La DASI dirige les travaux sur le parangonnage.
- b) Quatorzième Conférence des enquêteurs internationaux, Tunis, septembre 2013.
- c) Réunion annuelle du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation, Bangkok, avril 2014. Au cours de la période considérée, la DASI a participé au groupe de travail de l’UNEG chargé de l’objectif stratégique concernant les règles et les normes.
- d) Création du groupe des représentants des services d’enquête des Nations Unies. Le groupe a pour mission de renforcer les pratiques et le professionnalisme en matière d’enquêtes en servant d’instance d’élaboration de politiques et de procédures, de promouvoir et de favoriser l’indépendance, la collaboration et les positions communes de ses membres pour apporter une valeur ajoutée à leurs organisations et d’échanger des

informations et de dispenser le cas échéant des conseils aux membres du groupe et d'autres instances des Nations Unies.

92. En avril 2014, la DASI a accueilli à l'OMPI la réunion des chefs des services d'audit interne des organisations internationales basées en Europe. Y ont assisté plus de 50 représentants de 35 organisations. Ont eu lieu des discussions approfondies sur l'audit de la gouvernance, les trois lignes de défense en matière de gestion efficace des risques, de contrôle interne et de vérification des résultats, ainsi que des discussions portant davantage sur les activités conjointes de formation et les évaluations comparatives menées dans le cadre de l'enquête Global Audit Information Network (GAIN) de l'Institut des auditeurs internes.

#### ACTIVITES DE SENSIBILISATION AU SEIN DE L'ORGANISATION

93. Pour mieux expliquer et faire comprendre son travail, la DASI a pris plusieurs initiatives aux fins de continuer à sensibiliser le personnel de l'OMPI :

- a) la DASI continue de participer aux programmes d'initiation à l'intention des nouveaux membres du personnel;
- b) des messages électroniques ont été adressés à tout le personnel au moment du lancement de la ligne d'alerte permettant de signaler toute présomption d'actes répréhensibles, ainsi que de la publication de la politique en matière d'enquêtes;
- c) enfin, la DASI a lancé un bulletin d'information qui sera publié deux fois par an.

#### RESSOURCES EN MATIERE DE SUPERVISION

94. En vertu de la Charte de la supervision interne, le directeur de la DASI fait part de ses observations sur la question de savoir si les ressources allouées à la supervision interne au sein de l'Organisation sont adaptées.

#### BUDGET ET EFFECTIFS

95. Les effectifs de la DASI ont posé problème par le passé, le nombre des postes ayant été insuffisant ou les ressources ayant manqué pour les consultants externes et le taux de vacance de postes ayant été élevé. Le nombre de postes est établi à un niveau approprié depuis 2012, avec 11 membres du personnel. À compter de l'exercice biennal 2012-2013, les ressources destinées aux experts sous contrat ont permis d'engager des services contractuels pour contribuer aux activités de supervision. Concernant les vacances d'emploi, les postes ont été pourvus au cours de l'exercice biennal 2012-2013. Cela dit, pendant le premier semestre de 2014, le poste de chef de la Section des enquêtes est resté vacant, le titulaire précédent ayant rejoint un autre poste. Ce poste sera pourvu à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

96. Aux fins de l'exécution du mandat de la DASI, le niveau des ressources (0,75% du budget de l'OMPI et 0,88% des effectifs de l'Organisation) est bas comparé à certaines normes, telles celles recommandées dans les rapports du Corps commun d'inspection sur les fonctions de supervision<sup>17</sup>. Le niveau des ressources a toutefois permis à la DASI de couvrir les domaines définis comme prioritaires dans ses plans de travail. Les audits ont porté sur des domaines à

---

<sup>17</sup> - JIU/REP/2006/2 sur les Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies, qui recommande que, pour les organisations disposant de ressources d'un montant total de 250 millions à 800 millions de dollars É.-U., 0,60 à 0,90% de ces ressources soient consacrées à la supervision interne;

- JIU/REP/2010/5 sur la Fonction d'audit dans le système des Nations Unies, qui recommande 6 à 10 vérificateurs des comptes (sans compter les enquêteurs ou les évaluateurs) pour l'OMPI; et

- JIU/REP/2011/7 sur la Fonction d'enquête dans le système des Nations Unies.

risque élevé; les rapports d'évaluation indépendants de la DASI sont devenus réalité au cours de l'exercice biennal 2012-2013 et les cas soumis à la Section des enquêtes sont sous contrôle. Le niveau des ressources semble approprié dans le présent contexte, où l'Organisation a accompli des progrès importants en termes de contrôle interne et de gestion des risques et n'a pas, pour l'instant, sensiblement modifié ses objectifs stratégiques ni son modèle d'activité.

**Tableau 2 – Budget et dépenses 2012 de la DASI<sup>18</sup> après virements**

	<b>Budget 2012-2013 approuvé</b>	<b>Budget 2012-2013 après virements</b>	<b>Dépenses 2012-2013</b>	<b>Taux d'utilisation (%)</b>
Dépenses de personnel	4 250	3 987	3 987	100%
Autres dépenses	800	805	699	87%
<b>TOTAL</b>	<b>5 050</b>	<b>4 792</b>	<b>4 687</b>	<b>98%</b>

97. Pendant la période couverte par le présent rapport, il a été fait appel à des experts sous contrat pour diverses activités de supervision. Cette solution a été particulièrement fructueuse pour les évaluations, les audits et les enquêtes spécialisés.

## FORMATION

98. Dans une perspective de formation professionnelle continue de son personnel, et conformément à la politique de l'OMPI en matière de formation, la DASI veille à ce que tous les membres de son personnel possèdent et mettent en valeur les connaissances, qualifications et autres compétences nécessaires pour leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions, afin d'améliorer en permanence la qualité des activités de supervision. Au cours de la période considérée, les membres du personnel de la DASI ont reçu une formation sur la prévention et la détection des fraudes, les activités d'évaluation du développement, la gestion des risques, les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), le référentiel défini par le COSO<sup>19</sup>, le logiciel d'exploration des données, les évaluations de la qualité, la rédaction de rapports et le logiciel PeopleSoft<sup>®</sup>.

[Les annexes suivent]

<sup>18</sup> Source : Rapport sur l'exécution du programme au 31 décembre 2013; les chiffres sont en milliers de francs suisses. Les dotations au titre des dépenses de personnel sont allouées annuellement.

<sup>19</sup> Un cadre de contrôle interne élaboré par le Comité d'organismes parrains (COSO) de la Commission Treadway : l'American Accounting Association (AAA), l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), l'Institut des auditeurs internes et la National Association of Accountants (aujourd'hui l'Institute of Management Accountants [IMA]).



### État d'avancement des missions de supervision 2013

Plan	Secteur	État d'avancement
Évaluation de programme : programme 1 Droit des brevets et innovation	Innovation et technologie	
Deuxième évaluation du portefeuille d'activités en Thaïlande (choisi en fonction de la présence d'une stratégie de propriété intellectuelle)	Développement ou questions mondiales	
Évaluation des services du Secrétariat pour l'organisation des réunions du Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore, de l'OMPI (IGC)	Questions mondiales	
Examen des obligations de paiement	Administration et gestion	
Audit de la sécurité informatique	Administration et gestion	
Examen du processus de création de recettes au titre des systèmes de Madrid et de La Haye	Marques et dessins et modèles industriels	
Examen de la gestion de la cessation de service des fonctionnaires	Ressources humaines	
Examen d'une initiative du PRS : Renforcer la gestion axée sur les résultats	Intersectoriel	
Examen des grands projets liés au développement (qui peuvent également comprendre des fonds fiduciaires)	Développement ou questions mondiales	
Fraudes aux prestations/fausses déclarations (trois affaires)	Non pertinent	
Utilisation abusive des ressources informatiques (aucune affaire)	Non pertinent	
Déclarations et activités incompatibles avec le statut de fonctionnaire international (trois affaires)	Non pertinent	
Harcèlement/discrimination/abus de pouvoir (cinq affaires)	Non pertinent	
Communication non autorisée d'informations (trois affaires)	Non pertinent	
Pratiques irrégulières dans le domaine des ressources humaines (quatre affaires)	Non pertinent	
Divers (une affaire)	Non pertinent	
Évaluation des risques de fraude	Intersectoriel	
Politique en matière d'enquêtes et Manuel de procédure en matière d'enquêtes	Intersectoriel	
Activités de consultation et de conseil	Intersectoriel	
Constitution de réseaux avec d'autres agences	DASI	
Organe consultatif indépendant de surveillance	DASI	
Autres activités indirectes	DASI	
Suivi des recommandations en suspens	Tous	
Formation	DASI	
Évaluation de la gestion des connaissances au sein de l'OMPI	Intersectoriel	
Évaluation de l'objectif stratégique : Coopération internationale pour le respect de la propriété intellectuelle	Questions mondiales	Reporté sur 2014 Remplacé par l'évaluation de l'IGC en 2013
Examen de la gestion de la continuité des opérations	Intersectoriel	Reporté sur 2014 pour tenir compte de la demande de la direction

Code :

	En cours
	Achévé
	Non commencé

**État d'avancement des missions de supervision en 2014 (jusqu'au 30 juin 2014)**

Plan	Secteur	État d'avancement
Évaluation de l'objectif stratégique VI : Coopération internationale pour le respect de la propriété intellectuelle	Questions mondiales	
Évaluation du partage des connaissances au sein de l'OMPI	Intersectoriel	
Évaluation externe de la fonction d'évaluation de la DASI <sup>1</sup>	DASI	
Évaluation de programme : programme 30 Petites et moyennes entreprises	Innovation et technologie	
Première phase de l'évaluation du Programme pilote de récompenses et de reconnaissance 2013 (élaboré conjointement avec le DGRH)	DGRH	
Évaluation du portefeuille d'activités d'un pays (pays du GRULAC)	Développement	
Validation du Rapport sur l'exécution du programme 2012-2013	OMPI tous	
Prestations et avantages du personnel	DGRH	
Gestion des manifestations officielles	OMPI tous	
Évaluation externe de la fonction d'audit interne de l'OMPI <sup>1</sup>	DASI	
Examen de la gestion de la continuité des opérations	Intersectoriel	
Gestion des biens	OMPI tous	
Académie de l'OMPI	Développement	
Audit de la sécurité informatique	Administration et gestion	
Examen de la gestion de la cessation de service des fonctionnaires	Ressources humaines	
Examen d'une initiative du PRS : Renforcer la gestion axée sur les résultats	Intersectoriel	
Déclarations et activités incompatibles avec le statut de fonctionnaire international (quatre affaires)	Non pertinent	
Communication non autorisée d'informations (deux affaires)	Non pertinent	
Pratiques irrégulières dans le domaine des ressources humaines (une affaire)	Non pertinent	
Harcèlement/discrimination/abus de pouvoir (quatre affaires)	Non pertinent	
Utilisation abusive des ressources informatiques (une affaire)	Non pertinent	
Pratiques frauduleuses et répréhensibles en général (autres que la fraude aux prestations)/détournement ou utilisation illicite de fonds et biens appartenant à l'Organisation (autres que les ressources informatiques)	Non pertinent	
Évaluation des risques de fraude	Intersectoriel	
Activités de consultation et de conseil	Intersectoriel	
Constitution de réseaux avec d'autres agences	DASI	
Organe consultatif indépendant de surveillance	DASI	
Autres activités indirectes	DASI	
Suivi des recommandations en suspens	Tous	
Formation	DASI	

<sup>1</sup> Évaluation réalisée par des consultants externes, la Division faisant l'objet de cette analyse externe.

Code :

	En cours
	Achevé
	Non commencé

[L'annexe II suit]

**Liste des rapports établis par la Division de l'audit et de la supervision internes  
du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014**

Audit de la sécurité informatique à l'OMPI	IA 2013-01
Audit des systèmes de Madrid et de La Haye (processus de création de recettes)	IA 2013-02
Audit de la gestion de la cessation de service des fonctionnaires	IA 2013-03
Audit de la migration des données vers le nouveau système de gestion des ressources humaines	IA 2013-04
Audit de la gestion axée sur les résultats	IA 2013-05
Audit des fonds fiduciaires gérés par l'OMPI	IA 2013-06
Audit de la gestion des prestations et avantages du personnel	IA 2014-01
Audit des manifestations officielles	IA 2014-02
Validation du rapport sur l'exécution du programme	VALID 2014-01
Évaluation du programme 1 (Droit des brevets)	EVAL 2012-03
Évaluation des services d'appui au Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore (IGC)	EVAL 2013-03
Évaluation du portefeuille d'activités en Thaïlande	EVAL 2013-05
Évaluation du partage des connaissances au sein de l'OMPI	EVAL 2014-01
Programme pilote de récompenses et de reconnaissance 2013 (élaboré conjointement avec le DGRH)	EVAL 2014-06
Rapport d'évaluation des risques de fraude	FRA 2014-01
26 dossiers d'enquête enregistrés	
16 dossiers d'enquête clôturés, représentant au cours de la période considérée 12 rapports d'évaluation préliminaire, quatre rapports d'enquête, sept rapports sur des problèmes en matière de gestion et un rapport ad hoc	

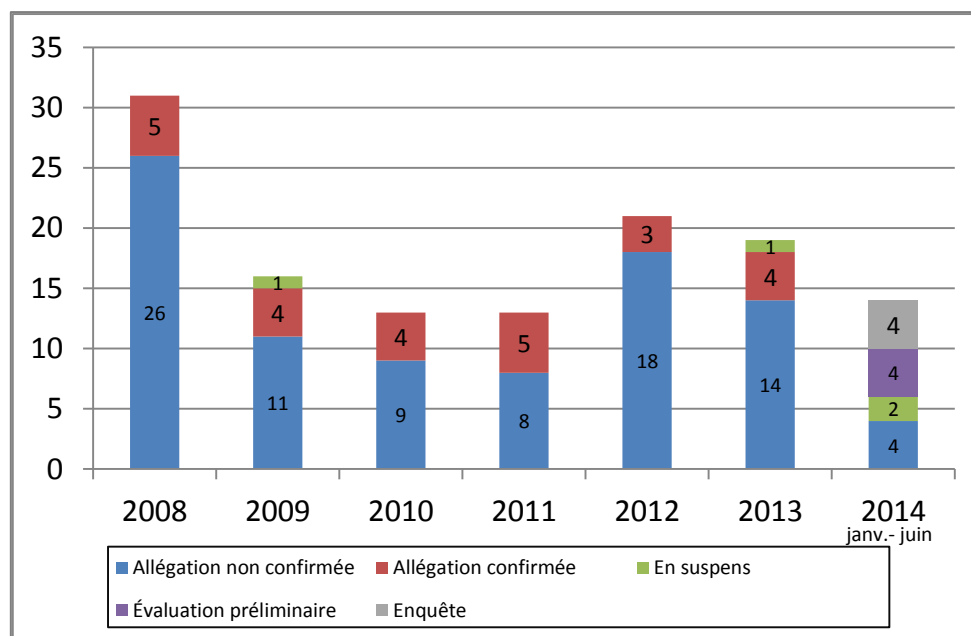
[L'annexe III suit]

## STATISTIQUES RELATIVES AUX ENQUÊTES

Entre mars 2008 (création de la Section des enquêtes) et le 30 juin 2014 (fin de la période couverte par le présent rapport), la DASI a enregistré 127 affaires et en a clôturé 115.

Le tableau ci-après indique l'issue des affaires clôturées (que les allégations aient été avérées ou non) de 2008 à 2013 et la situation des 12 affaires en suspens au 30 juin 2014 (en suspens, en cours d'évaluation préliminaire, en cours d'enquête).

**Diagramme 5 – Situation des affaires par année jusqu'au 30 juin 2014**



Le tableau ci-après donne une idée du type d'allégations reçues depuis 2010.

**Tableau 3 – Affaires par catégorie d'allégations et par an**

Catégorie d'allégations	Année					Total
	2010	2011	2012	2013	2014	
Fraude aux prestations/fausses déclarations	23%	23%	19%	16%	0%	16%
Harcèlement/discrimination/abus de pouvoir	15%	0%	14%	26%	29%	18%
Pratiques irrégulières dans le domaine des ressources humaines	15%	15%	24%	21%	7%	18%
Utilisation abusive des ressources informatiques	23%	8%	5%	0%	7%	8%
Pratiques frauduleuses et répréhensibles en général (autres que la fraude aux prestations)/détournement ou utilisation illicite de fonds et biens appartenant à l'Organisation (autres que les ressources informatiques)	8%	31%	5%	5%	14%	11%
Déclarations et activités incompatibles avec le statut de fonctionnaire international	15%	15%	19%	16%	29%	19%
Communication non autorisée d'informations	0%	8%	14%	16%	14%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

[L'annexe IV suit]

**LISTE DES RECOMMANDATIONS DE LA DIVISION DE L'AUDIT  
ET DE LA SUPERVISION INTERNES CLOSES SANS AVOIR ÉTÉ MISES EN ŒUVRE**

N°	Référence	Description	Explication (Secrétariat)
1.	Recommandation n° 9 issue de l'Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI : budget, supervision et questions connexes, établi par le Corps conjoint d'inspection (JIU/REP/2005/1)	Le Directeur général devrait ordonner la suppression des transferts de membres du personnel avec leur poste.	<p><u>Contexte institutionnel et modifications apportées aux stratégies de gestion pertinentes depuis 2005</u></p> <p>Les systèmes d'enregistrement international de l'OMPI (PCT, systèmes de Madrid et de La Haye) ont connu une croissance constante, assortie d'une évolution de la géographie de la demande (s'agissant du PCT) ainsi que de l'automatisation et d'une modernisation importante de nos opérations de traitement (examen, traduction et service clients). Ces changements ont entraîné la nécessité d'aligner les qualifications existantes et d'en acquérir de nouvelles, afin de s'assurer que le Bureau international est à même de répondre aux demandes des parties prenantes et des demandeurs, y compris des offices de propriété intellectuelle. Cela requiert une gestion active des effectifs pour faire en sorte qu'ils puissent continuer à remplir leurs fonctions, en particulier le perfectionnement des employés en place, le recrutement de nouvelles qualifications selon que de besoin (prévues et approuvées dans les limites du programme et budget) et, dans certains cas, le redéploiement de personnel entre les programmes en fonction des paramètres établis par le Règlement financier et le règlement d'exécution du Règlement financier. Ces stratégies ont permis à l'OMPI de gérer la grave crise économique mondiale qui a affecté nos finances au cours de la période 2009-2011, sans incidence négative sur notre personnel.</p> <p>Le renforcement de la gestion axée sur les résultats de l'OMPI, opéré dans le cadre de son programme de réorientation stratégique, a fermement ancré l'approche axée sur les résultats dans les stratégies de planification du travail, de conception organisationnelle et de planification des effectifs. Cela permet de garantir que les ressources affectées aux programmes correspondent aux résultats à atteindre, tels qu'approuvés par les États membres dans le programme et budget, et tiennent dûment compte des stratégies de mise en œuvre des programmes, y compris des mesures d'efficience et de l'amélioration de la productivité.</p> <p>L'institutionnalisation de l'approche axée sur les résultats aux fins d'orienter les décisions en matière d'affectation des ressources humaines a récemment été renforcée par la publication d'une série de lignes directrices sur la gestion des postes.</p> <p>Les mesures prises par l'OMPI pour améliorer la cohérence de sa structure interne et l'aligner sur les activités et les objectifs de l'Organisation ont été reconnues par le Corps commun d'inspection dans son Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI (JIU/REP/2014/2 paragraphe 53). Les inspecteurs ont également signalé qu'ils "appuyaient les objectifs de cette restructuration, le modèle de gestion de l'OMPI nécessitant de suivre de près les secteurs où les activités augmentent ou sont en baisse afin d'adapter la structure en conséquence et de redéployer le personnel, le cas échéant".</p> <p><u>Conclusion</u></p> <p>Les changements importants à apporter aux approches et aux stratégies de gestion de l'OMPI depuis 2005 et sa nécessité d'adapter ses structures organisationnelles à ses exigences opérationnelles, comme l'a reconnu le Corps commun d'inspection dans son Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI 2014, se substituent à la recommandation (en suspens) issue de l'Examen de la gestion et de l'administration réalisé par le Corps commun d'inspection en 2004, selon laquelle la suppression des transferts de membres du personnel avec leur poste devait être ordonnée.</p>

N°	Référence	Description	<b>Explication (Secrétariat)</b>
			Le transfert de ressources humaines avec leur poste aura lieu dans le cadre réglementaire (Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier, Statut et Règlement du personnel) et uniquement lorsque les besoins opérationnels le justifieront ou dans d'autres circonstances exceptionnelles. Le Directeur général présentera une proposition de révision du Statut et Règlement du personnel au Comité de coordination de l'OMPI en septembre 2014, assortie d'une nouvelle disposition (nouvel article 4.3.1) à cet effet.

[L'annexe V suit]

**LISTE DES ACTIVITÉS DE CONSULTATION ET DE CONSEIL  
DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES**

1. Politiques en matière de sécurité informatique
2. Politique en matière de déclaration de situation financière
3. Système de justice interne et Statut et Règlement du personnel révisé
4. Initiative relative à la déontologie institutionnelle
5. Milieu de travail respectueux
6. Guide de l'OMPI sur les risques
7. Activités en dehors de l'Organisation
8. Révision de la politique de protection des lanceurs d'alerte
9. Autres mécanismes de règlement des différends ouverts aux non-fonctionnaires
10. Stratégie dans le domaine des TIC
11. Passif financier
12. Ordre de service sur le nouveau système de justice interne
13. Évaluation des activités de formation à la déontologie et recommandations de l'OMPI
14. Ordre de service sur les contrats-cadres portant sur les ressources hors personnel
15. Pratique en matière de publication des documents
16. Ordre de service sur le passif financier
17. Initiative de l'ONU en matière de transparence et de responsabilité
18. Dispositifs de communications mobiles
19. Politique de communication d'informations sensibles au public
20. Politique de gestion des risques et des contrôles
21. Questions des États membres sur la politique de protection des lanceurs d'alerte
22. Statut et Règlement du personnel
23. Examen du programme de récompenses et de reconnaissance du DGRH
24. Cadre de responsabilisation
25. Politique et plan d'action pour l'égalité des sexes
26. Ordre de service sur le Comité de contrôle des biens

[Fin de l'annexe V et du document]