

## **Assemblées des États membres de l'OMPI**

**Soixante-deuxième série de réunions**  
**Genève, 4 – 8 octobre 2021**

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

*établi par le Secrétariat*

1. Le présent document contient le “Rapport du vérificateur externe des comptes” (document WO/PBC/33/5), qui est soumis au Comité du programme et budget (PBC) à sa trente-troisième session (13 – 17 septembre 2021).
2. Toute décision du PBC concernant ces documents figurera dans la “Liste des décisions adoptées par le Comité du programme et budget” (document A/62/7).

[Le document WO/PBC/33/5 suit]



## **Comité du programme et budget**

**Trente-troisième session**  
**Genève, 13 – 17 septembre 2021**

### **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 2020; et
  - ii) Le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2020 à la soixante-deuxième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également dénommé "rapport détaillé"). Ce rapport contient les recommandations du vérificateur externe des comptes découlant des vérifications effectuées au cours de l'exercice 2020.
2. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.
3. *Le Comité du programme et budget a recommandé aux assemblées de l'OMPI, chacune pour ce qui la concerne, de prendre note du "Rapport du vérificateur externe des comptes" (document WO/PBC/33/5).*

[Le Rapport du vérificateur externe des comptes suit]



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

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

Nous avons procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle pour l'exercice clos au 31 décembre 2020, qui comprennent l'état de la situation financière, l'état de la performance financière, l'état des variations des actifs nets, l'état des flux de trésorerie, l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes correspondantes, y compris les principales méthodes 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 2020, 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 conformément aux Normes internationales d'audit (ISA) et le Règlement financier de l'Organisation. 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.

Aux termes des normes ISA, le vérificateur 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.

### **Autres informations**

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

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

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

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

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

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

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

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'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle à cesser ses activités;
- évaluer la présentation, la structure et le contenu globaux des états financiers, notamment des informations à fournir, et déterminer si les états financiers donnent une image fidèle des transactions et événements sous-jacents.

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

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

### **Rapport**

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

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

National Audit Office,  
157-197 Buckingham Palace Road,  
Victoria,  
Londres. SW1W 9SP  
Royaume-Uni, le **21 juin 2021**

JUIN 2021

---

**Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle**

# Rapport du vérificateur externe des comptes sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice financier 2020



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

---

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

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>8</b>
Principales observations	8
<b>Première partie</b>	<b>15</b>
Gestion financière	15
Gouvernance et contrôle interne	26
<b>Deuxième partie</b>	<b>34</b>
Projets financés au moyen des réserves	34
<b>Troisième partie</b>	<b>46</b>
Autres sujets pertinents pour les organes directeurs	46
Recommandations antérieures	46
Remerciements	47
<b>Appendice Un</b>	<b>48</b>
Suivi des recommandations des années précédentes	48

# 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 2021, 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 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 pris en considération les dispositions relatives à la continuité des opérations mises en place par l'OMPI compte tenu de la pandémie actuelle. Nous nous sommes principalement concentrés sur la gestion des projets financés sur les réserves (projets spéciaux). Nous avons aussi fait le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de nos précédentes recommandations.

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

## Principales observations

### Opinion sur les états financiers

4 Le présent audit comprend l'examen des états financiers de 2020 et des transactions et événements annexes de cette même année. Nous l'avons mené conformément aux normes comptables internationales et au Règlement financier. Au titre de ces normes, le 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. Nous avons émis une opinion sans réserve et sans modification sur les états financiers. Les états financiers sont toujours de grande qualité et reposent sur des systèmes solides de contrôles internes et d'établissement de rapports. Dans le contexte des pratiques de travail liées à la COVID-19, une bonne résilience organisationnelle a été mise en évidence.

5 En raison de la COVID-19, l'audit de 2020 a été réalisé 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.

## Gestion financière

### Performance financière

**6** Pour 2020, l'OMPI a dégagé un excédent reporté de 135,9 millions de francs suisses (contre 97,7 millions de francs suisses en 2019), soit 29% de ses recettes. La combinaison de cet excédent et d'autres mouvements des états financiers a conduit à une augmentation des actifs nets, qui sont passés à 387,1 millions de francs suisses (contre 364,2 millions de francs suisses en 2019). Les recettes ont enregistré une augmentation de 11,2 millions de francs suisses (2,5%), passant à 468,3 millions de francs suisses par suite d'une hausse du nombre de publications de demandes, principalement dans le cadre du système du PCT. Au cours de la même période, les dépenses ont diminué de 35,6 millions de francs suisses (8,9%), pour passer à 365,8 millions de francs suisses. Cette baisse des dépenses est due aux restrictions imposées par la pandémie, qui ont eu pour effet de limiter les frais relatifs aux déplacements et aux conférences. Eu égard à la place que tient la technologie dans son fonctionnement, il est important pour l'OMPI d'examiner les enseignements qu'elle peut tirer de l'expérience de la pandémie pour éclairer ses choix stratégiques concernant sa manière de travailler à l'avenir.

**7** Les résultats globaux pour l'année ont été encore améliorés par un gain net sur placements de 33,4 millions de francs suisses (42,1 millions de francs suisses en 2019). La valeur des placements de l'OMPI a connu une certaine volatilité à la suite de l'impact initial de la pandémie, mais avait récupéré à la fin de l'année, ce qui a permis d'enregistrer un gain net non réalisé.

**8** L'OMPI a déclaré une perte actuarielle de 114,9 millions de francs suisses (par opposition à un gain de 3,9 millions de francs suisses en 2019), en raison d'augmentations dans l'évaluation des obligations relatives aux prestations au personnel. Ces prestations représentent l'élément de risque le plus important pour la santé financière de l'OMPI; il en sera question plus loin. L'ensemble des mouvements a conduit à la poursuite de l'augmentation des actifs nets, qui sont passés de 364,2 millions de francs suisses au 31 décembre 2019 à 387,1 millions de francs suisses au 31 décembre 2020.

**9** Les estimations budgétaires initiales de 433,9 millions de francs suisses pour les recettes et 381,1 millions de francs suisses pour les dépenses ont été révisées respectivement à 448,3 millions de francs suisses (+3,3%) et 369,8 millions de francs suisses (-3,0%) au cours de l'année. Une nette différence apparaît toutefois dans les résultats budgétaires finaux, lesquels ont été influencés par les effets de la pandémie sur les dépenses et un afflux de demandes supérieur aux prévisions. Les recettes et dépenses déclarées par l'OMPI sur la base du budget ont été respectivement de 462,9 millions de francs suisses et 327,9 millions de francs suisses.

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

résultats, notamment ceux du PCT, compensent les déficits enregistrés du côté des unions de La Haye et de Lisbonne.

**11** Nous attirons l'attention sur la poursuite de l'augmentation des obligations relatives aux prestations au personnel. Ces obligations concernent en particulier l'assurance maladie après la cessation de service, la prime de rapatriement et les congés annuels. En 2020, le total des obligations relatives aux prestations au personnel est passé de 356,2 millions de francs suisses à 495,3 millions de francs suisses. L'OMPI prévoit que si les hypothèses actuelles se maintiennent, l'obligation relative à l'assurance maladie après la cessation de service sera de 580,1 millions de francs suisses au 31 décembre 2024, ce qui représente une augmentation de 28,1%. Une part de plus en plus importante des futures recettes de l'OMPI sera absorbée par ces prestations. C'est pourquoi nous avons souligné la nécessité de continuer à rechercher des moyens de contrôler les dépenses à l'avenir.

**12** Les états financiers de l'OMPI sont accompagnés chaque année de commentaires financiers détaillés. Il est important que toutes les organisations remettent régulièrement en question la manière dont elles utilisent ces commentaires financiers, en demandant des retours d'information aux utilisateurs des états financiers. L'OMPI peut renforcer encore les communications existantes pour fournir des indications pertinentes et une vision plus globale de ce qui a été réalisé avec des ressources telles que l'ajout d'un plus grand nombre d'informations essentielles sur les résultats de ses activités opérationnelles. Le commentaire relatif aux principaux risques financiers devrait également être développé. L'analyse de la tendance des obligations en matière d'AMCS fournit un bon exemple des aspects auxquels l'OMPI a consacré ce type d'attention ciblée.

## **Gouvernance et contrôle interne**

**13** Une gouvernance et un contrôle interne efficaces font partie intégrante des mécanismes utilisés par l'Organisation pour fournir aux États membres des assurances concernant l'utilisation des ressources. Nous avons continué à être impressionnés par l'approche dynamique adoptée par l'OMPI à l'égard du développement de son cadre de contrôle interne, et avons rendu compte des progrès réalisés en ce qui concerne le développement de sa deuxième ligne de défense, la déclaration sur le contrôle interne et l'évaluation externe de la qualité par la Division de la supervision interne (DSI). Nous nous sommes également penchés sur l'efficacité du plan de poursuite des opérations de l'OMPI dans le contexte de la pandémie.

**14** Le personnel de l'OMPI travaille principalement à distance depuis le début de l'année 2020. Un grand nombre de systèmes administratifs centraux de l'OMPI sont couverts par le système de gestion de l'information administrative (AIMS), et des ordinateurs portables ont été fournis au personnel, afin de lui permettre d'accéder à distance aux systèmes essentiels. Le système AIMS ordonnance les tâches de manière à ce que les transactions et autres activités soient correctement traitées, autorisées et vérifiées. Notre travail a aussi été facilité par un accès approprié aux systèmes, à distance et en lecture seule, qui nous a permis de confirmer que nous n'avons pas identifié de faiblesses de contrôle significatives et n'a mis en évidence aucune détérioration de l'environnement de contrôle.

**15** L'OMPI a continué à renforcer le fonctionnement de sa deuxième ligne de défense en élargissant en 2020 le nombre de contrôles couverts, lequel est maintenant

de 381 à travers toute l'Organisation dont 91% sont au moins considérés comme étant déployés et fiables, sans que leur fonctionnement diverge de celui qui en est attendu. L'OMPI continue à augmenter le nombre des contrôles de validation et des tests entourant ces évaluations de gestion, et a maintenant systématisé sa stratégie d'analyse des données, afin de guider d'autres améliorations dans les années à venir. Nous envisageons d'effectuer un travail plus approfondi dans ce domaine lorsque les restrictions seront assouplies.

**16** La déclaration de l'OMPI sur le contrôle interne s'inscrit dans le droit fil des sept composants du cadre de responsabilisation de l'Organisation, ce qui assure aux États membres un bon niveau de confiance dans les processus de contrôle. Lors de l'établissement de la déclaration, le Directeur général a dûment tenu compte de la déclaration d'assurance provisoire fournie par son prédécesseur. Les points saillants de la déclaration de 2020 comprenaient les détails des principaux risques auxquels a été confrontée l'OMPI au cours de l'année et de la manière dont ils ont été limités, en particulier les risques liés à l'exécution du programme et les risques financiers, ainsi que l'évolution des activités de contrôle décrites ci-dessus. Le Directeur général a également souligné l'efficacité des mesures prises pour assurer la continuité des opérations, l'Organisation ayant largement adopté un environnement de travail virtuel pendant la pandémie. Nous soulignons que la déclaration pourrait être encore améliorée par les résultats des travaux de la DSI. À notre avis, l'association de la DSI est indispensable, car elle devrait représenter pour le Directeur général un garant essentiel de l'efficacité des processus de contrôle interne.

**17** Au cours de l'année, une évaluation externe de la qualité a été effectuée à la DSI. Outre de constituer une bonne pratique, cet exercice doit être effectué périodiquement en vertu des normes professionnelles auxquelles souscrit la DSI dans sa charte. L'évaluation a conclu à un niveau de compétence élevé pour la division. Dans l'ensemble, il a été constaté que la DSI *se conforme généralement* aux éléments obligatoires du Cadre international de pratiques professionnelles et de la Charte de la supervision interne, et qu'elle a établi des plans d'action afin de combler les lacunes relevées par l'évaluateur. Cela concerne notamment l'étendue et la portée d'un avis annuel à l'appui de la déclaration sur le contrôle interne qui fournirait une assurance positive au Directeur général et aux États membres.

**18** Nous avons examiné l'état de préparation de l'OMPI à la pandémie. À l'instar d'un grand nombre d'autres organisations, l'OMPI disposait d'un cadre bien établi, réunissant les principaux éléments de ses plans de préparation et de résilience. Ce réseau s'inspire de bonnes pratiques et d'orientations utiles fournies par d'autres organisations, notamment l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et, d'une manière plus large, le réseau des Nations Unies. Ainsi que l'indique son registre des risques, l'OMPI avait reconnu antérieurement à l'épidémie de COVID-19 l'existence d'un risque de perturbation importante de certains de ses principaux services et placements par suite d'un événement catastrophique, d'un danger d'origine extérieure, d'une instabilité économique ou d'une pandémie. Le plan de continuité des activités de l'Organisation réunit des plans d'action individuels pour les fonctions critiques exercées au siège. L'OMPI avait également des plans de gestion de crise et de pandémie en place avant le début de la pandémie. Rares sont ceux qui s'attendaient à un impact d'une telle gravité, mais nous considérons que le niveau de préparation de l'OMPI était élevé par rapport à d'autres organismes.

**19** Juste avant la pandémie, les plans de continuité des opérations étaient à des stades de maturité différents. Lorsque la pandémie a commencé, certaines fonctions opérationnelles essentielles, telles que les registres de La Haye et de Madrid, ne disposaient pas encore de plans complets, et tous les plans n'étaient pas encore signés par les chefs de programme. L'élaboration des plans portant sur des fonctions de soutien essentielles, telles que les bâtiments et l'informatique, était généralement plus avancée, ce qui est une indication de l'importance de ces dernières pour le fonctionnement de l'Organisation. Dans l'ensemble, bien que nous ayons relevé des possibilités d'amélioration, l'Organisation a su se convertir au travail à distance sans perturber outre mesure la fourniture des services essentiels aux utilisateurs. L'OMPI a également démontré qu'elle disposait en grande partie des éléments indispensables à la résilience des activités. L'OMPI prévoit pour 2021 l'achèvement d'un examen complet des enseignements tirés de son action en vue de la poursuite des opérations.

### **Projets financés par les réserves**

**20** La politique actuelle de l'OMPI en matière de réserves a été approuvée en 2015 et a posé les principes fondamentaux s'appliquant à l'utilisation de ces dernières. Nous avons examiné la stratégie d'utilisation des réserves dans le contexte du plan-cadre d'équipement (PCE), ainsi que la manière dont celle-ci est liée à une stratégie plus large et au processus de prise de décision relatif au choix et à la présentation des projets qui en font partie. Nous soulignons que le plan-cadre d'équipement n'est pas intégré au plan stratégique d'ensemble. Notre examen a porté sur l'évolution du PCE, ainsi que sur la sélection et la supervision des projets.

**21** Au fil du temps, les fonds consacrés au PCE ont augmenté, et le portefeuille de projets est devenu de plus en plus ambitieux. L'OMPI n'a pas les mêmes incitations ou pressions que de nombreuses autres organisations internationales pour démontrer la nécessité d'une hiérarchisation des priorités ou d'une maîtrise des coûts. Il est donc d'autant plus important que le PCE et les analyses de rentabilité des différents projets soient transparents et solides, qu'ils soient soumis à des processus efficaces de mise à l'épreuve et que leurs résultats soient évalués en vue d'alimenter les processus du PCE et de la gestion des projets.

**22** Il ne nous a pas été possible de nous faire une idée claire de la manière dont avait été fixée la priorité des projets actuels par rapport à d'autres plans potentiels ni de déterminer le degré respectif de nécessité des différents projets composant le plan-cadre d'équipement. Les décisions d'investissement devraient être déterminées en fonction des besoins et d'un recensement clair des possibilités liées aux objectifs de l'OMPI. Il importe que l'OMPI considère l'importance des ressources consacrées aux projets par rapport à d'autres possibilités d'investissement telles que l'amélioration de programmes de coopération technique, la réduction du risque financier encouru par l'Organisation par celle des obligations relatives aux prestations au personnel ou la restructuration de ses taxes.

**23** Une bonne gouvernance est une condition essentielle de la réussite des projets. Le PCE est composé de projets distincts dont chacun fait l'objet d'un descriptif que les États membres doivent examiner dans le cadre du processus d'approbation. Nous avons observé que, dans une définition antérieure, les projets spéciaux devaient être "extraordinaires", ce qui mettait l'accent sur le caractère exceptionnel de l'investissement. Les États membres ont élargi cette définition, de manière à ce que le financement des projets puisse englober des fonctions plus générales, telles que la

maintenance des bâtiments. Nous avons constaté que dans certains cas, il était largement justifié d'inclure le financement d'un projet proposé dans le PCE, mais que cela l'était moins dans d'autres cas, en particulier les projets de maintenance des installations et des systèmes, qui feraient normalement partie de la stratégie de financement ordinaire d'une organisation.

**24** Le fait de mélanger des projets de maintenance stratégique et courante dans le cadre du PCE risque de faire perdre de vue l'orientation stratégique et de remettre en question le concept d'un plan-cadre d'équipement fondé sur un portefeuille cohérent de projets spéciaux et importants. Nous avons également observé que les dispositions actuelles ne font pas de distinction entre les investissements de très grande ampleur et ceux qui le sont beaucoup moins. Les États membres souhaiteront peut-être envisager des critères nécessitant davantage d'informations et de données pour étayer les décisions lorsque les projets dépassent un certain seuil et exigent divers éléments de rapports d'étape ou d'assurance lorsqu'ils représentent un coût important ou un risque pour la réputation.

**25** L'élaboration d'une analyse de rentabilisation est une étape importante de tout projet, car elle permet de confirmer que ce dernier est en phase avec les priorités et objectifs de l'Organisation, de quantifier les ressources et d'établir leur calendrier, ainsi que de définir les résultats attendus. Un bon plan d'affaires permet aux décideurs de porter un jugement éclairé sur l'opportunité de progresser dans un projet. L'analyse de rentabilisation est présentée sous la forme de documents de lancement de projet, et nous en avons examiné un certain nombre, en relevant les principaux domaines dans lesquels il nous semblait que les détails et l'analyse auraient pu être renforcés afin de fournir une base plus solide pour l'approbation du projet. Nous avons estimé que l'examen des options aurait dû être plus détaillé, et que d'autres moyens de produire les résultats auraient dû être étudiés de manière plus approfondie. Le niveau de référence des documents de lancement de projet n'était pas toujours clair, et le degré de changement mesurable attribué à chacune des options était limité et non spécifique. À défaut d'une articulation détaillée des objectifs et des critères de mesure, il sera difficile pour l'OMPI de démontrer que les objectifs généraux du projet ont été réalisés et que la valeur obtenue par rapport à l'argent dépensé est satisfaisante.

**26** Nous avons observé dans les documents initiaux de lancement de projet que les budgets étaient de haut niveau, avec peu de granularité et des informations limitées concernant le coût de cycle de vie total. Les projets spéciaux se situant en dehors des activités principales, ils peuvent être très visibles et comporter des incertitudes et des risques. Nous avons constaté qu'un grand nombre de risques étaient de nature générale, et que la documentation n'était pas nécessairement adaptée à chaque projet. À notre avis, les documents de lancement de projet pourraient être améliorés afin de mieux articuler l'analyse de rentabilisation et de fournir une orientation plus claire pour la gestion du projet et de ses résultats. Cela permettra à l'OMPI de mieux mesurer les avantages escomptés de l'investissement dès le début du projet, afin de favoriser un processus de classement.

**27** Le Rapport sur la performance 2018-2019 présentait l'état d'avancement des activités des projets relevant du plan-cadre d'équipement au cours de la période allant de janvier à décembre 2019, y compris les principales étapes franchies et les taux d'utilisation des ressources pour 20 projets en cours. Le total des budgets relatifs à ces projets s'élevait à 83,8 millions de francs suisses, et les dépenses afférentes à la date



du rapport, à 44,2 millions de francs suisses. Bon nombre des aspects que nous avons relevés dans notre examen critique des documents de lancement de projet étaient reproduits dans les aperçus détaillés de l'état d'avancement des projets. Nous avons relevé des changements importants par rapport aux propositions initiales en ce qui concerne les risques et les budgets, et constaté que les rapports d'état d'avancement ne comportaient pas d'évaluation réelle des incidences. Nous estimons que s'ils mettent clairement en évidence les caractéristiques des projets, ces rapports d'état d'avancement pourraient fournir aux États membres une mesure plus précise de la valeur ajoutée par les projets.

**28** Nous pensons qu'en apportant ces améliorations, l'OMPI sera mieux à même de montrer quels sont les effets de l'utilisation des réserves et la manière dont elles répondent aux objectifs de l'Organisation, par une plus grande transparence et une obligation accrue de rendre compte de l'utilisation des fonds. En réponse à notre projet de rapport, l'OMPI nous a informés qu'elle jugeait nos recommandations intéressantes et avait l'intention de donner suite immédiatement à certaines d'entre elles dans la proposition de PCE qui était en cours d'élaboration pour le PBC cette année. Par conséquent, au lieu de présenter la proposition de PCE en même temps que le programme et budget à la session de juillet du PBC, le Secrétariat la soumettra maintenant à la réunion de septembre. Cela permettra de mieux aligner la proposition de PCE sur nos recommandations, de renforcer le caractère stratégique du PCE et de l'intégrer dans les objectifs plus larges de l'OMPI.

### **Recommandations antérieures**

**29** En mai 2021, nous avons estimé que sur les 20 recommandations de 2019 et des années précédentes qui étaient encore en suspens, six (soit 30%) avaient été mises en œuvre. Treize recommandations (65%) n'ont pas encore été appliquées; il s'agit pour la plupart de nos recommandations de 2018 sur la gestion des ressources humaines et de celles que nous avons formulées l'année dernière concernant les bureaux extérieurs, que nous ne nous attendions pas à voir pleinement réalisées au cours de l'année écoulée, leur mise en œuvre étant prévue pour des dates ultérieures. Les ressources humaines ont révisé la date de mise en œuvre de trois recommandations, en raison de contraintes de personnel et de l'impact de la pandémie. Une recommandation n'a pas été mise en œuvre.

**30** Eu égard à l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'Organisation, nous avons l'intention d'effectuer un suivi de fond sur ces recommandations, et de faire le point sur la stratégie de l'OMPI en cette matière, dans le cadre de notre audit de 2021. L'appendice Un contient un commentaire plus détaillé concernant l'état d'avancement des recommandations antérieures.

# Première partie

## 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 2020, 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 2020, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date. Elle confirme également que les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public et que, dans tous leurs aspects significatifs, les transactions sous-jacentes des états financiers ont été effectuées conformément au Règlement financier et ont été appliquées au service des objectifs visés par les États membres.

**1.2** Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le fait de continuer à obtenir une opinion d'audit sans réserve à temps pour les sessions de l'Organe directeur constitue un tour de force, en particulier compte tenu de changements de situation tels que le travail à distance. C'est la première année que toutes les activités de clôture et d'audit externe ont été menées entièrement à distance. Assurer la disponibilité des informations nécessaires pour permettre l'élaboration d'un état financier de qualité et donner accès aux auditeurs à tous les éléments requis représente un travail considérable. L'audit s'est déroulé avec succès, et nous avons pu obtenir des réponses à toutes les questions posées sans que cela ait aucune incidence sur la qualité des éléments probants, ce qui a permis d'achever l'audit en temps voulu pour répondre aux exigences de l'organe directeur.

### Performance financière

**1.3** En 2020, l'OMPI a enregistré pour l'exercice un excédent global de 135,9 millions de francs suisses (contre 97,7 millions de francs suisses en 2019) qui, associé à un gain de réévaluation du terrain du nouveau bâtiment de l'Organisation de 1,8 million de francs suisses et compensé par une perte actuarielle de 114,9 millions de francs suisses sur les obligations de l'OMPI en matière de prestations après la cessation de service, a entraîné une hausse des actifs nets, lesquels s'élevaient à 387,1 millions de francs suisses en décembre 2020 (contre 364,2 millions de francs suisses en 2019). Cet excédent représente environ 29% des recettes (contre 21,4% en 2019). Les recettes de 2020 ont été de 468,3 millions de francs suisses (contre 457,0 millions de francs suisses en 2019), ce qui représente une augmentation de 2,5% par rapport à l'année précédente. Malgré l'impact de la pandémie, le nombre des demandes reçues par les principales unions de l'Organisation est resté élevé, et les taxes perçues pour les demandes publiées ont enregistré une augmentation de 21,2 millions de francs suisses, passant de 420,3 millions de francs suisses en 2019 à 441,4 millions de francs suisses.

**1.4** L'OMPI a également bénéficié de la performance de son portefeuille de placements en 2020. Suite à l'impact initial de la pandémie, l'Organisation affichait une perte latente de 32,1 millions de francs suisses pour le premier trimestre. Les placements de l'OMPI se sont ensuite redressés avec la reprise des marchés, ce qui a conduit globalement à un gain latent sur placements de 33,4 millions de francs suisses pour l'année (contre 42,1 millions de francs suisses en 2019).

**1.5** Les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 365,8 millions de francs suisses, ce qui représente une baisse de 35,6 millions de francs suisses (8,9%) par rapport aux 401,5 millions de francs suisses de dépenses enregistrés en 2019. Comme il est expliqué dans le rapport financier, les restrictions imposées sur les déplacements et les rassemblements de masse ont eu un impact considérable sur les voyages et missions, ainsi que sur la participation aux conférences et réunions au cours de l'année. Les dépenses au titre des voyages, formations et bourses ont diminué de 90%, passant de 17,5 millions de francs suisses en 2019 à 1,8 million de francs suisses en 2020, et les services contractuels, qui comprennent les coûts relatifs aux conférences et aux traducteurs, ont baissé de 7,8%, de 96,1 millions à 88,6 millions.

**1.6** La réduction des dépenses résulte pour une large part de l'annulation forcée et de la tenue virtuelle de réunions et événements. Eu égard à la place que tient la technologie dans son fonctionnement, il est important pour l'OMPI d'étudier attentivement les enseignements qu'elle peut tirer de l'expérience de la pandémie pour éclairer ses choix stratégiques concernant sa manière de travailler à l'avenir. Un grand nombre d'organisations cherchent à s'appuyer sur des méthodes de travail plus efficaces pour limiter les coûts et les conséquences négatives des déplacements, tout en reconnaissant que les rencontres en personne restent avantageuses et indiquées dans certains cas.

**R1 : L'OMPI devrait entreprendre une étude de méthodes de travail, afin de voir de quelle manière les leçons tirées des pratiques adoptées au cours de la pandémie peuvent être utilisées pour réduire les déplacements superflus, c'est-à-dire ceux qui réunissent physiquement des personnes sans que cela apporte un avantage particulier en ce qui concerne les résultats des réunions.**

## Situation financière

**1.7** Le gain net sur placements et l'excédent d'exploitation ont contribué à une augmentation de 13,5% des actifs bruts, qui sont passés à 1390,9 millions de francs suisses au 31 décembre 2020 (contre 1225,9 millions de francs suisses en 2019). Cela découle principalement d'une augmentation nette de 240,4 millions de francs suisses des placements de l'Organisation, compensée par 62,5 millions de francs suisses de réductions de trésorerie et équivalents de trésorerie. En 2020, le passif brut a augmenté de 16,5% pour passer à 1003,8 millions de francs suisses (contre 861,6 millions de francs suisses en 2019). Cela résulte principalement d'une hausse des prestations au personnel, qui sont passées de 356,2 millions de francs suisses au 31 décembre 2019 à 495,3 millions de francs suisses au 31 décembre 2020. Ainsi qu'on le verra plus loin dans le présent rapport, la plus grande partie de cette augmentation est due à la modification des hypothèses sur lesquelles est fondé le calcul des obligations au titre des prestations après la cessation de service. La conjugaison de ces deux éléments a entraîné une hausse des actifs nets, qui sont passés à 387,1 millions de francs suisses en décembre 2020 (contre 364,2 millions de francs suisses en 2019). L'effet non négligeable sur la santé financière de l'OMPI des

changements relatifs à l'engagement au titre de l'AMCS a été atténué par le maintien d'excédents importants, qui ont contribué à la croissance des actifs de placement.

## Santé financière

**1.8** Dans tous nos audits internationaux, nous évaluons la santé financière des organisations par la méthode de l'analyse par ratios, pour montrer comment leur position financière évolue dans le temps (figure 1). Les ratios expriment des rapports entre deux éléments de bilan. Par exemple, il y a 0,63 franc suisse d'actifs courants par franc suisse de passifs courants. Cette situation pourrait sembler préoccupante, mais ce faible niveau est atténué par le volume considérable d'activité en perspective, qui est attesté par le montant élevé des avances sur recettes (321,5 millions de francs suisses). Bien qu'il soit peu probable que cela se produise, l'OMPI pourrait liquider ses placements à long terme pour récupérer de la trésorerie.

**Figure 1 : Principaux ratios financiers OMPI 2017-2020**

Ratio	2020	2019	2018	2017
<b>Actif total : passif total</b>	1,39	1,42	1,32	1,25
Actifs : passifs				
<b>Ratio courant</b>				
Actifs courants : passifs courants	0,63	0,56	0,60	0,68
<b>Ratio de trésorerie</b>				
Trésorerie et équivalents de trésorerie : passifs courants	0,28	0,38	0,44	0,53

### Notes

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

Source : États financiers de l'OMPI après vérification

**1.9** Dans l'ensemble, l'OMPI continue de bénéficier d'une situation financière saine. L'Organisation dispose de bonnes réserves, solidement appuyées par des liquidités et des placements. Elle a affecté des fonds (liquidités stratégiques et placements) à hauteur de 211,2 millions de francs suisses au financement du passif cumulé au titre des prestations au personnel, plus particulièrement de ses obligations relatives à l'assurance maladie des anciens membres du personnel après leur cessation de service, lesquelles s'élèvent actuellement à 452,8 millions de francs suisses. La question des prestations au personnel après la cessation de service est examinée plus en détail dans la suite du présent rapport. Le fait de financer ces obligations permet à l'OMPI de limiter, pour les États membres, le risque à long terme d'avoir à honorer ces obligations par des contributions statutaires en cas de baisse des recettes.

**1.10** Ainsi qu'il est expliqué plus en détail dans le rapport financier, le montant des immobilisations figurant dans les états financiers avec les liquidités et les placements est de 382,5 millions de francs suisses (388,0 millions de francs suisses en 2019). L'OMPI a 387,1 millions de francs suisses de réserves non distribuées, qui

comprennent une réserve pour projets spéciaux de 28,2 millions de francs suisses dont nous parlons dans la deuxième partie de notre rapport. Globalement, le modèle d'affaires générateur de trésorerie de l'OMPI lui a permis d'investir de manière substantielle dans son patrimoine immobilier et de disposer d'importantes réserves non distribuées, plus que suffisantes pour faire face à l'ensemble de ses obligations.

## Exécution du programme et budget 2020-2021

**1.11** Le programme et budget de l'OMPI est établi tous les deux ans selon la méthode de comptabilité d'exercice modifiée. L'état V des états financiers présente une comparaison des montants budgétaires et réels pour 2020, qui est la première année de l'exercice biennal. Un rapprochement entre l'état de comparaison budgétaire et les chiffres des recettes et des dépenses mentionnées dans l'état de la performance financière est présenté dans la note 17 des états financiers.

**1.12** L'Assemblée générale a approuvé le budget initial pour l'exercice biennal 2020-2021, avec des allocations de recettes et de dépenses de 433,9 millions de francs suisses et 381,1 millions de francs suisses respectivement<sup>1</sup>. En incluant les gains/pertes sur placements, cela a donné lieu à un excédent prévu au budget de 52,0 millions de francs suisses. Les révisions budgétaires effectuées en cours d'année ont abouti à un excédent budgétaire prévisionnel final de 77,7 millions de francs suisses.

**Figure 2 : Exécution du budget 2020 de l'OMPI (en millions de francs suisses)**

	<b>Dotation initiale</b>	<b>Dotation révisée</b>	<b>Résultat</b>	<b>Excédent</b>
<b>Recettes</b>	433,9	448,3	462,9	14,6
<b>Dépenses</b>	(381,1)	(369,8)	(327,9)	41,9
<b>Gains/(pertes) sur les placements</b>	<u>(0,8)</u>	<u>(0,8)</u>	<u>33,4</u>	34,2
<b>Résultat net</b>	52,0	77,7	168,5	90,7

Source : États financiers de l'OMPI après vérification

**1.13** En 2020, l'OMPI a enregistré 462,9 millions de francs suisses de recettes et un bénéfice net sur placements de 33,4 millions de francs suisses. Les dépenses enregistrées sur la base du budget étaient de 327,9 millions de francs suisses, ce qui a donné lieu à un excédent de 168,5 millions de francs suisses. Cet excédent budgétaire est à comparer à un excédent établi sur une base IPSAS de 135,9 millions de francs suisses. Un rapprochement entre l'excédent IPSAS et l'excédent budgétaire est présenté dans la note 17 des états financiers; la différence est due principalement aux amortissements, aux augmentations des obligations relatives aux prestations accordées au personnel et aux dépenses des projets financés sur les réserves. L'OMPI fournit des explications 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 2020.

**1.14** Les changements du budget des recettes proviennent des prévisions actualisées produites par la Division des statistiques de l'OMPI pour les unions du PCT, de Madrid

<sup>1</sup> Programme et budget pour l'exercice biennal 2020-2021 – Annexe VII

et de La Haye. Les changements approuvés des dépenses comprennent des réductions de 2,3 millions de francs suisses du budget des dépenses de personnel et de 9,0 millions de francs suisses du budget des autres dépenses. Les réductions du budget des dépenses de personnel résultent principalement d'économies réalisées sur les postes, et celles du budget des autres dépenses sont dues avant tout à des reports d'activités jusqu'en 2021. Les explications des écarts des résultats figurent dans le Rapport sur la performance de l'OMPI en 2020.

**Figure 3 : Résultats par rapport aux budgets (en millions de francs suisses)**

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Recettes provenant des taxes</b>					
Budget initial	412,7	399,6	386,6	362,3	352,6
Résultat	441,4	420,3	400,6	391,6	361,6
<b>Variation</b>	<b>28,7 (7,0%)</b>	<b>20,6 (5,2%)</b>	<b>14,0 (3,6%)</b>	<b>29,3 (8,1%)</b>	<b>9,0 (2,5%)</b>
<b>Dépenses</b>					
Budget initial	381,1	366,4	359,4	356,7	350,4
Résultat	327,9	366,9	339,4	366,5	322,2
<b>Variation</b>	<b>53,2 (14%)</b>	<b>-0,5 (0%)</b>	<b>20,0 (6%)</b>	<b>-9,9 (-3%)</b>	<b>28,2 (8%)</b>
<b>Excédent budgétaire<sup>2</sup></b>					
Prévu	52,0 m	54,9 m	48,9 m	26,4 m	22,9 m
Réel	168,5 m	122,3 m	74,6 m	56,3 m	62,5 m

Source : États financiers de l'OMPI après vérification

**1.15** La figure 3 permet de constater que les recettes provenant des taxes dépassent chaque année la prévision de l'OMPI. Au cours de la première année de chaque exercice budgétaire, les dépenses de l'Organisation sont toujours inférieures aux montants budgétés. Il en résulte que l'excédent budgétaire global est nettement plus élevé, chaque année, que prévu initialement. Selon les informations que nous a fournies l'OMPI, le montant des recettes est prévu par modélisation et utilisé pour déterminer le budget des dépenses. En ce qui concerne l'élaboration du budget du programme, l'économiste en chef de l'OMPI définit un éventail de niveaux d'activité et se fonde sur le scénario de référence le moins élevé pour établir ses hypothèses. Il est convenu avec l'OMPI que nous procéderons à un examen plus détaillé de cet aspect l'année prochaine.

**1.16** La note 22 aux états financiers donne un aperçu de la performance financière de chacune des unions. Cela permet de constater à quel point les unions du PCT et de Madrid sont importantes pour l'Organisation, car ce sont elles, et particulièrement le PCT, qui compensent les déficits enregistrés par les unions de La Haye et de Lisbonne, qui sont respectivement de 11,0 millions de francs suisses et 1,3 million de francs suisses. Conformément à une décision prise à la cinquante-neuvième série de réunions, en 2019, le financement de ces déficits a été assuré par l'Union du PCT. Les déficits totaux cumulés des unions de La Haye et de Lisbonne, qui figurent aux états

<sup>2</sup> Chiffres fondés sur les recettes totales figurant dans l'état V. Seules les recettes provenant des taxes sont indiquées dans le tableau.

financiers en tant qu'actifs nets négatifs, étaient respectivement de 64,7 millions de francs suisses et 4,9 millions de francs suisses. En 2020, les recettes provenant des taxes étaient respectivement de 6,7 millions de francs suisses (5,3 millions de francs suisses en 2019) pour l'union de La Haye et de 7000 francs suisses (14 000 francs suisses en 2019) pour l'union de Lisbonne. La probabilité que ces unions puissent surmonter leurs déficits cumulés est faible.

**1.17** Nous estimons qu'il est important de réfléchir à la meilleure manière d'utiliser les excédents générés par l'OMPI pour favoriser la réalisation des objectifs de l'Organisation et de ceux des États membres, et pour gérer les risques. Notre rapport de cette année examine l'incidence financière et les risques liés aux prestations au personnel, ainsi que l'utilisation des réserves par l'OMPI, par l'intermédiaire du plan-cadre d'équipement. Ces domaines sont ceux dans lesquels les excédents sont principalement déployés à l'heure actuelle. Il est important pour l'Organisation d'utiliser ces excédents en continuant à se concentrer sur la recherche de l'efficacité et en veillant à ce que les réserves soient utilisées à bon escient et pour réaliser des objectifs.

### **Prestations au personnel**

**1.18** En 2020, le total des dépenses de personnel présenté dans les états financiers était de 233,7 millions de francs suisses (contre 242,5 millions de francs suisses en 2019), ce qui représentait 63,9% de l'ensemble des dépenses pour la période (contre 60,4% en 2019). Le Règlement du personnel de l'OMPI énonce les conditions d'emploi, ainsi que les droits, obligations et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation. Cela couvre les traitements et les indemnités qui s'y rapportent et les prestations de sécurité sociale, ainsi que la participation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et l'assurance maladie après la cessation de service.

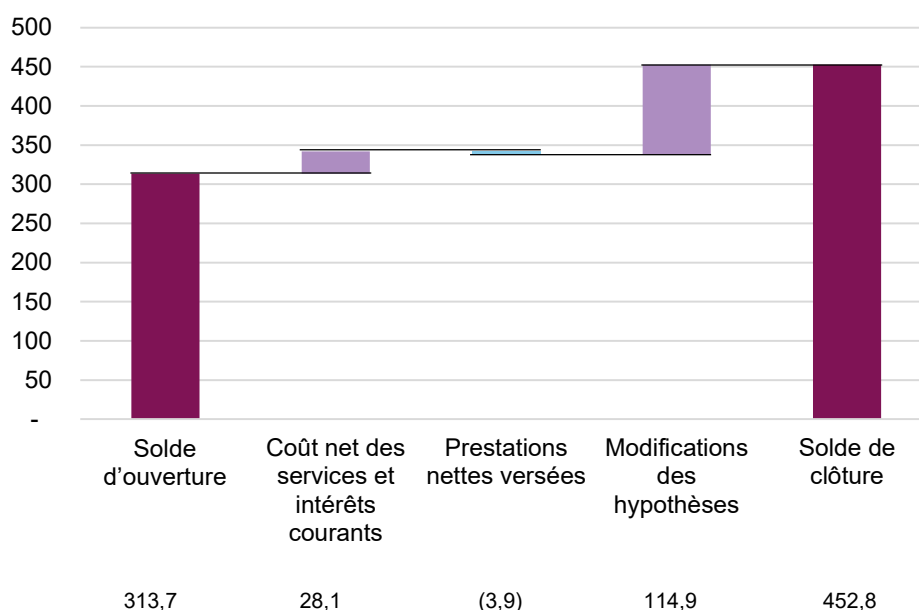
#### **Prestations au personnel après la cessation de service**

**1.19** Les prestations dues au personnel représentent la plus grande partie des obligations de l'OMPI. Ainsi qu'il est précisé dans la note 10 aux états financiers, cela comprend en particulier les obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service, aux primes de rapatriement et aux congés annuels. En 2020, le total des obligations au titre de ces prestations au personnel est passé de 356,2 millions de francs suisses à 495,3 millions de francs suisses. Comme le prévoit la politique de l'OMPI en matière de placements adoptée en 2014, l'OMPI détient pour 211,2 millions de francs suisses de trésorerie stratégique et de placements réservés au financement partiel de certaines de ces obligations, ce qui laisse 241,6 millions de francs suisses d'obligations non provisionnées (123,5 millions de francs suisses en 2019).

**1.20** Les 452,8 millions de francs suisses d'obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service sont calculés sur la base de données et d'hypothèses par un actuaire indépendant. Ce montant reflète la valeur des obligations contractuelles envers le personnel au 31 décembre 2020, sans tenir compte du fait que la permanence du régime entraînera des obligations supplémentaires qui seront comptabilisées dans les années à venir. Comme cela se produit pour un grand nombre de régimes de ce type, les membres plus jeunes utiliseront moins les services offerts, ce qui compensera une utilisation plus forte de la part des membres plus âgés et des retraités. Les augmentations enregistrées en 2020 concernent principalement les obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service, et découlent de

changements dans les hypothèses actuarielles, y compris celles se rapportant à l'âge. Les incidences des facteurs actuariels, qui visent à fournir la meilleure estimation des obligations actuelles pour faire face aux dépenses correspondantes à une date future en argent d'aujourd'hui, ont conduit à une augmentation globale de 114,9 millions de francs suisses. Bien que l'incidence actuarielle soit prise en compte directement dans les actifs nets, on observera que cette augmentation équivaut à 85% de l'excédent total enregistré en 2020, et qu'elle est extrêmement importante pour l'Organisation.

**Figure 4 : Évolution des obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service entre 2019 et 2020 (en millions de francs suisses)**



**Services actuels nets** : augmentation de l'obligation découlant des droits supplémentaires acquis par les employés de l'Organisation par le service fourni au cours de l'année;

**Coût des intérêts** : coût supplémentaire pour rendre compte de la valeur actuelle des droits déjà acquis;

**Prestations nettes versées** : paiements déjà versés par l'OMPI aux bénéficiaires des prestations;

**Modifications du régime** : changements résultant de l'augmentation des congés annuels autorisés en 2020; et

**Modifications des hypothèses** : changements résultant d'autres facteurs utilisés dans le cadre de l'évaluation.

Source : États financiers vérifiés de l'OMPI

**1.21** Les facteurs qui ont le plus influencé l'évaluation des obligations sont les éléments relatifs aux hypothèses actuarielles, qui ont totalisé 114,9 millions de francs suisses (figure 4). Ils se répartissent comme suit :

- 102,3 millions de francs suisses de modifications portant sur des **hypothèses démographiques**. Cela comprend l'actualisation d'hypothèses relatives, entre autres, à la rotation du personnel, à la mortalité et aux handicaps, aux départs à la retraite, ainsi que des ajustements liés à l'âge, concernant les demandes de remboursement de frais médicaux.
- 10,4 millions de francs suisses de modifications portant sur des **hypothèses financières**. Cela comprend l'actualisation d'hypothèses



relatives, entre autres, aux taux d'escompte, à l'inflation, aux tendances médicales et à l'augmentation des salaires.

- 2,4 millions de francs suisses de modifications liées à l'**expérience**. Cela comprend des ajustements rendus nécessaires par des différences entre les hypothèses formulées et les résultats réels.

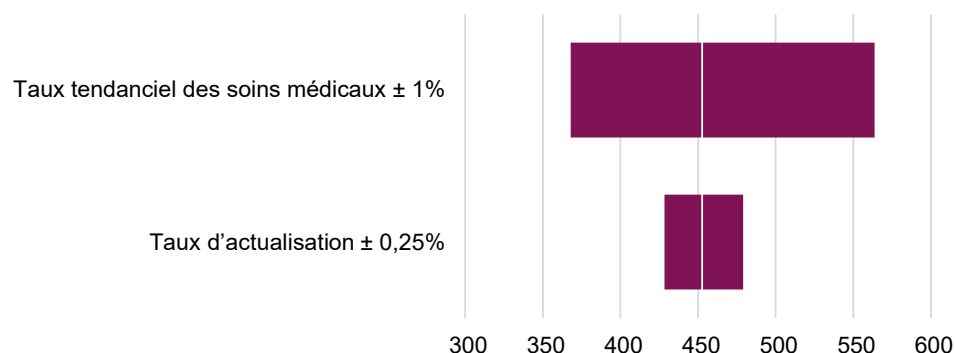
**1.22** L'augmentation des obligations en 2020 était due principalement à des modifications apportées aux coûts médicaux futurs liés à l'âge, ainsi qu'il est précisé dans la note 10 aux états financiers. Des taux de croissance de primes d'assurance par âge ont été utilisés pour exprimer les coûts médicaux futurs prévus après la cessation de service des fonctionnaires en poste, des retraités actuels et de leurs personnes à charge. Cette approche est conforme à celle de l'année précédente. Le calcul des taux de prime par âge utilisés par l'OMPI en 2020 est fondé sur une analyse de données issues de réclamations sur une période de quatre ans, qui a fait apparaître une augmentation importante du coût des réclamations pour les retraités. Aucun ajustement lié à l'impact de la pandémie n'a été effectué, en raison du caractère encore insuffisant des informations relatives aux tendances. Nous avons travaillé avec l'OMPI à l'amélioration de la divulgation dans ce domaine essentiel en matière d'incertitude d'estimation, pour faire en sorte que les raisons de cet important changement soient clairement visibles.

### Incidence future des obligations

**1.23** La valeur des obligations de l'Organisation évolue dans le temps, en fonction des variations de facteurs démographiques et d'autres facteurs économiques. Dans le cadre de son évaluation annuelle, l'expert de l'Organisation fournit à l'OMPI une projection de la valeur de ses obligations pour les quatre années à venir, fondée sur la stabilité des hypothèses actuelles. L'OMPI a présenté les résultats de cette évaluation ainsi que l'analyse des obligations dans son rapport financier annuel. Nous estimons que cette divulgation supplémentaire des risques relatifs aux tendances en matière d'assurance maladie après la cessation de service constitue un élément important de l'engagement de transparence de l'OMPI dans la présentation de rapports aux États membres, eu égard à son importance pour l'Organisation. Selon les hypothèses actuellement formulées, la projection prévoit que les obligations s'élèveront à 580,1 millions de francs suisses au 31 décembre 2024, ce qui représente une augmentation de 28,1%.

**1.24** Outre les changements liés au calendrier des paiements et à la comptabilisation des prestations, l'évaluation des obligations est influencée par les changements des hypothèses sous-jacentes, par exemple les tendances en matière de taux d'actualisation et de soins médicaux. Les effets de ces éléments ont été exposés dans la note 10 aux états financiers, et sont représentés dans la figure 5 ci-dessous. Le niveau de sensibilité des hypothèses sur les obligations globales est élevé, et des augmentations des tendances prévues en matière de frais médicaux ou de taux d'actualisation pourraient avoir des incidences importantes pour l'Organisation. Si les tendances relatives aux frais médicaux augmentaient de 2,9% à 3,9%, cela se traduirait par une augmentation des obligations de 110,9 millions de francs suisses, soit 24,5%. À l'inverse, si les tendances des frais médicaux diminuaient à 1,9%, cela réduirait les obligations de 84,8 millions de francs suisses, soit 18,7%.

**Figure 5 : Sensibilité des obligations au titre de l'AMCS aux variations des hypothèses importantes (en millions de francs suisses)**



**Note** : Les obligations au titre de l'AMCS s'élèvent à 452,8 millions de francs suisses (ligne blanche) au 31 décembre 2020

Source : États financiers vérifiés de l'OMPI

**1.25** Eu égard à l'importance des obligations et des risques qui s'y rattachent, nous pensons qu'il est important pour l'OMPI d'avoir une politique claire en ce qui concerne la gestion de ces risques. Contrairement à d'autres organisations du système des Nations Unies, l'OMPI produit des excédents, et peut donc accélérer la compensation de ses obligations si elle continue à le faire. Selon la pratique actuelle, il appartient au Directeur général de déterminer le niveau de financement des obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service en affectant des liquidités aux réserves stratégiques. Bien que cela aboutisse à un résultat similaire, de nombreuses organisations désignent formellement des actifs de régimes pour compenser et réduire les obligations présentées. Cela aurait également pour avantage d'améliorer la transparence des obligations nettes à long terme. L'OMPI nous a expliqué que les États membres avaient précédemment écarté une proposition visant à établir une entité distincte pour les actifs relatifs à l'assurance maladie après la cessation de service.

**1.26** Les fonctionnaires et anciens fonctionnaires admissibles de l'OMPI ainsi que leurs personnes à charge bénéficient d'une assurance maladie fournie par une compagnie privée. Le paiement des primes mensuelles des fonctionnaires en activité est effectué selon un barème dégressif, en vertu duquel la part des fonctionnaires est de 25% pour les rangs les moins élevés, tandis que l'OMPI prend en charge 75% de la prime. Les fonctionnaires des rangs les plus élevés partagent le paiement de leurs primes à parts égales avec l'Organisation. En ce qui concerne les retraités, l'Organisation assure 65% du paiement des primes mensuelles, qui s'élèvent à 596 francs suisses pour les adultes et 265 francs suisses pour les enfants bénéficiaires. L'OMPI nous a indiqué qu'elle participe activement au groupe de travail sur l'assurance maladie après la cessation de service, qui est un sous-groupe du Réseau finances et budget du système des Nations Unies. Ce groupe a été créé avec pour objectif principal de trouver des moyens de contrôler ou de réduire les coûts. La direction a tenu les États membres informés de l'état d'avancement des travaux du groupe de travail, et l'OMPI a continué à suivre l'évolution de la situation dans ce domaine au sein des autres organisations des Nations Unies.

**1.27** S'il est vrai que les prestations communes offertes aux fonctionnaires s'accompagnent pour le système des Nations Unies d'un risque financier qui est pris

en compte par le groupe de travail, la position de l'OMPI permet à ses États membres de décider des dispositions qui se prêtent le mieux à sa situation. Compte tenu des prévisions de la direction concernant les tendances en matière d'assurance maladie après la cessation de service, il est important pour les États membres de réfléchir à la manière dont les coûts pourraient être maîtrisés à l'avenir, par exemple en ayant davantage recours à la sous-traitance de certains aspects des opérations de l'OMPI ou en apportant des changements aux règles du régime et aux taux de cotisation.

**R2 : Nous recommandons que l'OMPI : a) établisse, en consultation avec les États membres, un niveau cible de fonds réservés pour ses obligations au titre de l'AMCS, b) étudie les risques et avantages d'une désignation formelle des placements au titre de l'AMCS comme actifs du régime, afin d'améliorer la transparence des obligations nettes, c) examine et discute avec les États membres les solutions susceptibles d'atténuer la croissance potentielle future des obligations au titre de l'AMCS.**

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

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

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

### Rapport financier annuel

**1.30** Contrairement à beaucoup d'autres institutions du système des Nations Unies, l'OMPI a présenté un commentaire financier détaillé accompagnant ses états financiers. La direction a réagi de manière positive à notre recommandation de 2018 visant à renforcer la composition du commentaire financier en supprimant une grande partie de la comparaison historique entre le rapport et les états financiers et des éléments qui se répétaient entre eux. Nous souscrivons à la volonté du Conseil des normes comptables internationales du secteur public de renforcer l'accessibilité aux états financiers, et un des meilleurs moyens d'y parvenir est d'engager les lecteurs des états financiers, à l'aide du commentaire qui les accompagne, à s'attacher aux risques essentiels et à utiliser les états financiers pour mettre en évidence la manière dont l'utilisation des ressources s'est traduite par des résultats avantageux.

**1.31** Il est important que toutes les organisations examinent d'un œil critique la façon dont elles utilisent régulièrement le commentaire accompagnant les états financiers, en recueillant un retour d'information auprès des utilisateurs de ces états. L'OMPI devrait réfléchir à la manière de mieux tirer parti de la section consacrée à la performance

financière pour compléter les communications existantes afin de fournir un aperçu pertinent et une vision plus globale de ce qui a été réalisé grâce aux ressources dont elles font état. Le graphique n° 1 présente en matière de rapports notre point de vue sur les meilleures pratiques que nous souhaiterions mettre en avant auprès de l'OMPI aux fins d'une meilleure transparence, ainsi qu'auprès des États membres. L'OMPI tient déjà compte de nombre de ces aspects, mais elle pourrait avoir avantage à inclure plus d'informations importantes sur les résultats liés à ses activités opérationnelles. Parallèlement, il faudrait également mettre davantage l'accent sur les principaux risques financiers. L'analyse des tendances au regard des futurs engagements des AMCS est un bon exemple de cette attention spécifique à accorder. Nous avons également fait part au Secrétariat de recommandations en matière de bonnes pratiques et sommes heureux de poursuivre encore ces échanges s'il souhaite faire évoluer le rapport financier.

**Pièce n° 1 : Principes de bonnes pratiques établis par le NAO concernant les rapports annuels – Des rapports clairs et transparents améliorent la reddition de comptes et renforcent la confiance des parties prenantes**

Les principes de bonnes pratiques sont regroupés sous les rubriques suivantes :



**Responsabilisation**

- présenter l'histoire de l'organisation de manière juste et équilibrée;
- respect des obligations en matière d'établissement de rapports applicables; et
- mesures de suivi claires à mettre en œuvre.



**Transparence**

- analyse franche et honnête;
- prise en considération des difficultés auxquelles l'organisation est confrontée;
- utilisation appropriée des données; et
- quantification des risques et mesure des performances.



**Accessibilité**

- présentation des grandes tendances dans les états financiers;
- résumés concis des points clés; et
- examen de la manière dont l'organisation s'engage auprès des principales parties prenantes et répond à leurs besoins.



**Compréhensibilité**

Utilisation :

- d'un langage simple pour expliquer des concepts difficiles;
- d'infographies et de diagrammes pour communiquer des messages importants; et
- d'une structure clairement intégrée pour permettre aux utilisateurs de s'y retrouver.

Source : NAO

## Gouvernance et contrôle interne

**1.32** Le Directeur général a la responsabilité d'assurer une gestion financière efficace de l'Organisation conformément au Règlement financier. Le Directeur général a instauré et gère des systèmes de contrôle interne et de délégation qui sont importants car ils offrent un cadre d'assurance sur lequel les États membres peuvent se fonder. Comme nous l'avons indiqué précédemment, une gouvernance et un contrôle interne efficaces font partie intégrante des mécanismes auxquels l'Organisation a recours pour apporter aux États membres des assurances sur l'utilisation de ses ressources. Malgré la limite des travaux complémentaires que nous menés en la matière en 2020, nous présentons les faits intervenus au sein de l'OMPI dans des domaines clés, à savoir : le suivi de l'environnement de contrôle au moyen de la deuxième ligne de défense, la déclaration sur le contrôle interne et l'évaluation externe de la qualité de la supervision interne par l'Institut professionnel des auditeurs internes. Nous avons également examiné l'efficacité de la planification de la continuité des opérations de l'OMPI dans les circonstances de la pandémie.

**1.33** Nous avons continué d'être impressionnés par l'approche dynamique adoptée par l'OMPI concernant le développement de son cadre de contrôle interne. En raison des restrictions permanentes liées à la pandémie, nous n'avons pas été en mesure d'entreprendre un examen plus détaillé des procédures de l'OMPI comme nous l'avons souhaité, mais nous avons résumé certains domaines à développer recensés au cours de notre audit. Nous avons l'intention d'examiner ces domaines plus en détail quand nous serons prochainement au siège de l'OMPI.

### Contrôle interne

**1.34** Le personnel de l'OMPI travaille surtout à distance depuis le début de l'année 2020. Le système de gestion de l'information administrative de l'OMPI (AIMS) assure la gestion d'un grand nombre de ses systèmes administratifs essentiels : finances, comptabilité, achats, ressources humaines, états de paie et gestion des risques. Les membres du personnel de l'OMPI ont reçu des ordinateurs portables qui leur permettent d'avoir accès au système AIMS et à d'autres systèmes essentiels. Le flux de travail au sein du système AIMS permet de veiller à ce que les transactions et autres activités soient traitées, autorisées et examinées comme il convient. S'agissant des systèmes à l'appui des principales unions, l'équipement fourni permet un accès soit direct et sécurisé, soit par un réseau privé virtuel aux principales applications et procédures nécessaires. En tant que vérificateur externe des comptes, nous disposons d'un accès à distance adéquat, en lecture seule, aux fonctions de finances, de comptabilité et d'achats du système AIMS afin de faciliter notre travail et nous avons pu nous assurer que les transactions que nous avons examinées ont été correctement enregistrées.

**1.35** Dans l'ensemble, les résultats de notre audit n'ont recensé aucune faiblesse importante dans les contrôles ni constaté aucune dégradation notable de l'environnement de contrôle. Aucun problème de cette nature ne nous a été signalé par la direction ni recensé dans la déclaration sur le contrôle interne ou au travers de l'action du Bureau de la supervision interne. Le maintien du contrôle dans le contexte de la pandémie s'est avéré une grande réussite qui met en relief un des avantages des investissements importants dans les systèmes informatiques. Toutefois, les environnements de contrôle peuvent évoluer, et il demeure important que l'OMPI

dispose de procédures solides permettant de donner des assurances sur les processus d'examen de la gestion et des sources d'assurance qui attestent leur efficacité.

**1.36** Nous avons à nouveau constaté la solidité des contrôles internes que l'Organisation a établis et la volonté de les développer et de les améliorer. L'OMPI a continué de renforcer le fonctionnement de sa deuxième ligne de défense, dont l'évolution a été marquée en 2020 par une augmentation sensible des contrôles exercés au niveau des processus et recensés en matière de technologies de l'information et de la communication, de sécurité de l'information, de solutions intégrées et de performances et perfectionnement des ressources humaines, ce qui se traduit par une couverture élargie des contrôles qui s'élèvent maintenant à 381 dans l'ensemble de l'Organisation et dont 91% au moins sont estimés enregistrer un niveau de maturité de 3 ou supérieur, c'est-à-dire considérés comme déployés et fiables et évitant toute incohérence entre la manière dont le contrôle doit être réalisé et sa réalisation effective.

**1.37** Comme nous l'avons souligné une première fois en 2018, l'OMPI a mis un accent particulier sur l'introduction de tests et de vérifications de validation des évaluations réalisées. L'OMPI a documenté 106 risques qu'elle a mis en relation avec les contrôles sous-jacents et dispose de données probantes pour soutenir l'exécution de 90 de ces contrôles et se prémunir contre les risques recensés. De plus, l'OMPI a fait savoir que son initiative visant à renforcer certains contrôles exercés au niveau des processus à l'aide d'outils d'analyse des données est désormais formalisée sous la forme d'un document de stratégie destiné à orienter ces renforcements au cours des prochaines années. Nous avons précédemment souligné l'importance de l'analyse des données pour fournir des processus plus systématiques et plus automatisés permettant de recenser les tendances et les valeurs aberrantes à l'appui des rapports d'exception, et nous prenons note de la réponse du Secrétariat à notre recommandation de 2018 (R3 de 2018). Nous envisageons d'entreprendre un travail plus approfondi dans ce domaine lorsque les restrictions liées à la COVID seront levées.

### La déclaration sur le contrôle interne

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

**1.39** Lors de l'élaboration de la déclaration, conformément aux bonnes pratiques, le Directeur général a tenu compte de la déclaration intermédiaire d'assurance émise par l'ancien Directeur général et couvrant la période allant jusqu'en septembre 2020. Les points saillants de la déclaration de 2020 sont constitués par les informations sur les principaux risques encourus au cours de l'année et les moyens mis en œuvre pour les atténuer, en particulier au regard de l'exécution des programmes et des risques financiers de l'OMPI ainsi que des développements enregistrés dans les activités de contrôle exposées plus haut. Le Directeur général a également souligné que la mise

en œuvre des mesures nécessaires à la continuité des opérations s'était révélée efficace alors que l'Organisation, pour l'essentiel, évoluait vers un environnement de travail virtuel durant la pandémie. Ces observations s'inscrivent toutes dans le droit fil de celles que nous avons faites dans le cadre du processus d'audit.

**1.40** La déclaration sur le contrôle interne constitue un exercice essentiel afin de réunir l'ensemble des assurances nécessaires pour démontrer que le Directeur général s'est acquitté de ses responsabilités en matière de contrôle interne. L'un des domaines qui, selon nous, pourraient être encore renforcés est l'assurance fournie par le Bureau de la supervision interne. Parallèlement à la description du rôle de la Division de la supervision interne (DSI), la déclaration devrait également s'attacher aux résultats de son action et à la manière dont celle-ci orientera les améliorations dans le cadre du contrôle. Le rôle de la DSI est, à notre avis, essentiel car elle représente une source primordiale d'assurance pour le Directeur général quant à l'efficacité des processus de contrôle interne. Dans un esprit de totale transparence, la déclaration devrait faire état des faiblesses identifiées dans le cadre du contrôle interne et des mesures prévues pour y remédier.

### Évaluation externe de la qualité de la DSI

**1.41** En 2020, une évaluation externe de la qualité de la DSI de l'OMPI a été réalisée par l'Institut des auditeurs internes (IIA). Il s'agit d'une bonne pratique à laquelle il est nécessaire de recourir périodiquement selon les normes professionnelles auxquelles la DSI adhère dans sa charte. Dans le cadre de leur examen, les auditeurs de l'IIA ont interrogé différentes parties prenantes, dont des représentants du Secrétariat, de l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) et de la vérification externe. Globalement, la DSI a été jugée *généralement conforme*<sup>3</sup> aux exigences du cadre de référence international des pratiques professionnelles et de la Charte de la supervision interne. Si certains éléments des fiches de notation de l'évaluation de la DSI ont été jugés partiellement conformes ou non conformes, la DSI a été considérée dans la plupart des domaines comme conforme aux exigences et des plans d'action ont été mis en œuvre en conséquence pour combler les lacunes recensées par l'évaluateur.

**1.42** L'évaluation a trouvé que la DSI atteint un haut niveau de compétences. Des politiques documentées à l'utilisation de technologies pour automatiser et élargir la couverture de l'audit, le respect dont a témoigné le personnel pour les normes professionnelles fixées par l'IIA s'est révélé particulièrement remarquable compte tenu de la taille relativement réduite de l'équipe. Les parties prenantes de l'entité auditée ont estimé que la DSI menait son action en pleine indépendance et qu'elle soulevait devant les entités auditées et la direction des problèmes de contrôle justifiés. L'équipe a été jugée qualifiée et engagée à poursuivre les activités actuelles de formation et de développement pour rester informée des pratiques exemplaires, et les normes éthiques et le niveau d'examen leur permettant d'atteindre et d'assurer une pleine objectivité ont été considérés comme exempts de tout conflit d'intérêt potentiel.

**1.43** Selon l'IIA, la supervision interne pourrait gagner en valeur aux niveaux organisationnel et de l'entité auditée par les moyens suivants :

- renforcer l'alignement de son plan d'audit, de ses engagements de gouvernance et de l'étendue de ses différentes vérifications de comptes

---

<sup>3</sup> L'IIA a trois notations globales : généralement conforme; partiellement conforme; ou non conforme.

au regard des plus grandes menaces posées aux objectifs stratégiques et aux résultats escomptés de l'OMPI, ce qui permettra de mieux cibler ses risques stratégiques;

- partager les résultats en cours avec l'entité auditée durant les travaux d'audit et introduire dans les rapports un plus haut niveau d'analyse formelle des causes fondamentales; et
- prendre des mesures pour améliorer l'accès au travail des autres grands fournisseurs d'assurance ainsi que son utilisation, afin de permettre une opinion d'audit globale annuelle.

**1.44** La DSI a accepté dans leur totalité les recommandations de l'évaluation externe de la qualité et un plan d'action a été établi pour mettre en œuvre les mesures concertées. La DSI s'est également engagée à élaborer une feuille de route qui permette d'obtenir une opinion globale d'ici à la fin de 2025. L'étendue et la couverture d'une opinion annuelle sont à l'étude, ainsi que la question de savoir si cela devrait aller au-delà des éléments de la gouvernance, de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des risques dans le cadre de la déclaration sur le contrôle interne.

**1.45** Après la mise en cohérence de ses cycles de planification et d'établissement de rapports, la DSI est mieux placée pour établir un plan de travail annuel à l'appui d'une telle opinion, ce qui fournira une assurance positive pour le Directeur général et les États membres. À notre avis, une telle opinion d'assurance annuelle est importante et un examen de la recommandation la concernant devrait être entrepris au plus tôt.

**1.46** La DSI nous a informés qu'un examen de sa Charte étant mené avec l'OCIS et les États membres après l'évaluation externe de la qualité, cet examen sera également intégré aux résultats de l'examen du système de justice interne de l'OMPI.

**R3 : L'OMPI devrait accélérer le calendrier de la DSI pour qu'elle fournisse une opinion annuelle sur la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle de l'Organisation permettant aux États membres de disposer d'une assurance additionnelle sur ces domaines clés de contrôle et au Directeur général de bénéficier d'un appui dans la préparation de sa déclaration sur le contrôle interne.**



## **Fraude et questions éthiques**

**1.47** Le comportement et les activités du personnel de l'OMPI doivent toujours respecter les normes éthiques les plus strictes, définies dans le Code de déontologie de l'OMPI. Les fonctionnaires doivent satisfaire aux exigences les plus élevées et il est important que les organisations témoignent de leur volonté de promouvoir et de faire connaître le comportement qui est attendu de chacun. L'OMPI a manifesté cette volonté au travers d'un programme de formation aux principes déontologiques qui a été dispensé à la plupart des membres du personnel de l'Organisation par le Bureau de déontologie et de formation à la sensibilisation à la fraude, qui a été suivi par plus de 96% du personnel.

**1.48** L'OMPI a continué de faire preuve de la mise en œuvre de solides mesures de lutte contre la fraude, notamment des évaluations des risques de fraude et autres contrôles du même ordre. Ces mesures ont été encore affirmées par le renforcement des deuxième lignes de défense par l'utilisation planifiée des outils d'analyse de données et d'autres mécanismes. L'OMPI reste bien placée car elle témoigne de sa détermination dans le cadre des procédures visant à prévenir, à détecter, à gérer les cas de fraude et à collecter des données en la matière, procédures qui fournissent ensemble un cadre clair.

**1.49** Depuis 2018, les cas relatifs à la fraude sont régulièrement déclarés au groupe de la gestion des risques et ont été communiqués à l'audit externe. Notre audit n'a recensé aucun indicateur de fraude dans les transactions que nous avons vérifiées.

## **Continuité des opérations et riposte à la pandémie**

**1.50** En 2020, l'OMPI a fait face à des défis importants liés à la pandémie. La COVID-19 a eu de profondes répercussions sur toutes les organisations internationales, modifiant les pratiques de travail et retentissant sur la nature et l'ampleur des activités opérationnelles. Comme ces dernières concernent en grande partie le siège, la plupart des membres du personnel ont dû travailler à distance de chez eux durant les périodes de confinement qui ont été mises en vigueur par les autorités suisses et pour respecter le souhait de l'Organisation de réduire au minimum les risques encourus par le personnel. L'ampleur et l'impact des perturbations engendrées ont été sans précédent pour notre époque et rares ont été les plans de préparation dans l'ensemble du système à avoir été conçus pour relever un défi d'une telle importance.

**1.51** Dans le cadre de notre audit de 2020, nous avons examiné la préparation de l'OMPI à la pandémie de coronavirus (COVID-19). Le plan de préparation aux événements entraînant des perturbations prend en compte les domaines connexes de la continuité des opérations, des interventions d'urgence et de la gestion des crises. Un plan de préparation efficace prévoit les mesures suivantes :

Identifier les menaces posées à une organisation et les scénarios qui sont susceptibles d'avoir de graves répercussions sur les activités courantes.

Établir des plans détaillés sur la manière de gérer ces menaces ou ces scénarios afin d'en atténuer les conséquences, parallèlement à une évaluation de leur probabilité et à la prise en compte des autres risques pesant sur une organisation.

Concevoir des plans de gestion de crise définissant la manière dont une organisation gèrera les répercussions immédiates d'une situation d'urgence.

Tirer les enseignements des exercices et des événements réels au moment d'établir de nouveaux plans.

**1.52** Les conséquences d'un plan de préparation inadéquat peuvent être considérables pour l'Organisation et son personnel. Nous avons examiné si l'OMPI identifiait de manière adéquate le risque d'un événement perturbateur et susceptible de retentir sur ses activités et sur l'accès à ses locaux et à son personnel; si ses plans étaient suffisants pour atténuer les effets d'un tel événement; et si les mesures prises avaient intégré les enseignements tirés en vue d'améliorer la préparation à l'avenir, compte tenu de l'expérience acquise avec la pandémie. À cette occasion, la principale mesure d'atténuation pour faire face à cet événement perturbateur a été de faire évoluer le Secrétariat durant la majeure partie de 2020 vers un modèle de travail essentiellement à domicile.

### **Évaluer l'approche de l'OMPI**

**1.53** L'OMPI a mis en place un cadre organisationnel documenté qui rassemble les principales composantes de son plan de préparation et de résilience couvrant la continuité des opérations, la gestion de crise, la reprise après sinistre, la sûreté et la sécurité, et qui vise à entrer en cohérence avec sa politique de gestion de risque. Son cadre, qui date de février 2015 et a été mis à jour en octobre 2019, s'inspire utilement des bonnes pratiques et des orientations d'autres organisations, dont l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et le réseau plus large des Nations Unies.

**1.54** Notre examen du registre des risques d'entreprise de l'OMPI montre qu'elle avait recensé le risque de perturbation des activités de certains de ses services et investissements essentiels en cas de catastrophe, de danger externe, de volatilité économique ou de pandémie, avant la flambée de COVID-19. Les mesures d'atténuation à mettre en place pour réduire l'impact de ces risques font généralement référence au rôle des plans de continuité des opérations.

**1.55** L'OMPI avait travaillé sur ses plans de continuité des opérations pour Genève durant l'année 2019 et avait créé ce qu'elle appelait un projet complet de synthèse (version 1.0) de plan de continuité des opérations à la mi-novembre 2019. Ce plan combine les différents plans d'action concernant les fonctions opérationnelles essentielles du siège avec, nous semble-t-il, des plans distincts mis en place pour les bureaux externes plus importants de l'OMPI. D'autre part, l'OMPI disposait de plans de pandémie et de gestion de crise antérieurement à la pandémie, mais son plan de gestion de crise n'a été approuvé par le Directeur général qu'une semaine avant la déclaration de l'OMS du 11 mars 2020. Après la rapide mise en œuvre de ces plans, le Secrétariat a ajouté des plans d'urgence documentés pour les fonctions essentielles à son plan de continuité en mars 2020. Même si rares étaient ceux qui prévoyaient un impact d'une telle gravité, le niveau de préparation et de gestion des risques de l'OMPI était néanmoins parmi l'un des plus élevés que nous ayons connus.

**1.56** La pandémie a permis à l'OMPI de tester de manière appropriée son dispositif de continuité des opérations et de mettre en œuvre son plan de gestion de crise. À notre avis, le Secrétariat avait établi antérieurement à la pandémie un cadre raisonnablement structuré de plan de préparation, assorti de la mise en place d'éléments de base dont des plans définissant les fonctions, les rôles (notamment au regard des fournisseurs clés) et le personnel revêtant une importance essentielle; la gouvernance et les responsabilités fondamentales; et les mesures à prendre en

matière de communications, de contrôle et d'examen. Les éléments positifs de la riposte ultérieure de l'OMPI sont les suivants :

- L'examen régulier des risques réalisé par le Groupe de la gestion des risques présidé par le Directeur général, qui s'est réuni cinq fois en 2020 et qui a entrepris, en juin 2020, un examen spécial des risques engendrés par la pandémie.
- L'établissement d'un rapport destiné aux États membres, dans lequel le Secrétariat : a) présente un tableau de bord de la gestion de la crise à partir d'avril 2020, indiquant les performances opérationnelles de l'OMPI tout au long de la pandémie, même s'il ne s'inscrit pas dans le strict prolongement des risques pandémiques clés recensés par le Groupe de la gestion des risques; et b) fournit des mises à jour officielles de la trente et unième session du Comité du programme et budget et de la soixante et unième série de réunions des assemblées en septembre 2020.
- La flexibilité de la mise à jour des processus courants dans les domaines d'activités essentiels en vue de permettre la poursuite des opérations, par exemple la décision d'abandonner les communications postales au profit du courrier électronique pour ce qui est des systèmes de La Haye et de Madrid, dans l'attente d'investissements numériques plus importants en la matière.
- L'examen continu des plans de crise – par exemple, au moment de notre examen, le plan de gestion de crise était en vigueur et avait été mis à jour et approuvé par le Directeur général le 13 janvier 2021.

**1.57** Si l'OMPI a bien réagi face aux problèmes rencontrés et a poursuivi ses opérations, nous avons cependant constaté un certain nombre de domaines dans lesquels il serait possible de renforcer et d'examiner les processus. Nous avons noté que les risques importants de perturbation recensés dans le registre des risques de l'OMPI antérieur à la pandémie étaient liés à des programmes particuliers en dépit de leur capacité à avoir un effet à l'échelle organisationnelle. À titre d'exemple, le risque d'une pandémie était reconnu par le Directeur des ressources humaines et son incidence sur les activités était considérée comme faible, même si l'on a modifié ce niveau et tenu cette incidence pour "catastrophique" en fonction des événements survenus au début de l'année 2020. L'OMPI pourrait faire preuve de plus de cohérence dans la manière dont elle classe les risques de perturbation. En 2020, d'autres risques organisationnels ont été recensés, et plusieurs risques antérieurs liés aux programmes ont fait l'objet d'un reclassement. Selon l'OMPI, l'approche qu'elle avait adoptée se révélait pratique compte tenu d'une appropriation pertinente des risques. Nous étudierons de plus près le processus de gestion des risques de l'OMPI et la manière dont il a évolué dans notre audit de 2021.

**1.58** Des plans de continuité des opérations ayant pour objet chacune des fonctions essentielles étaient prévus aux différents stades de maturité immédiatement avant la pandémie. Certaines fonctions opérationnelles essentielles comme les registres de La Haye et de Madrid n'avaient pas élaboré de plans d'ensemble au moment où la pandémie a débuté et tous les plans établis n'avaient pas été signés par les chefs de programme. Les plans ciblant les fonctions d'appui essentielles comme les biens et les technologies de l'information étaient plutôt plus élaborés, ce qui traduit le fait qu'il s'agit

de catalyseurs. Même lorsque des plans avaient été mis en place pour des fonctions essentielles, certaines lacunes importantes ont été encore constatées au moment de notre examen, y compris concernant la désignation du personnel de remplacement et l'évaluation d'éléments clés tels que le plan d'intervention médicale d'urgence. Le Secrétariat a reconnu qu'il fallait accroître le nombre des fonctions opérationnelles essentielles disposant de plans généraux de continuité des opérations dans le cadre de ses travaux futurs.

**1.59** Les services chargés des fonctions essentielles ont été avertis moins de 24 heures à l'avance pour élaborer des plans d'urgence sur la manière dont ils pourraient mettre en place des possibilités de travail à distance hors des bureaux de l'OMPI, après l'annonce par l'OMS d'une pandémie mondiale le 11 mars 2020. Cette annonce est intervenue alors même que l'OMS avait déclaré le 30 janvier 2020 que la menace sérieuse représentée par la COVID-19 constituait une urgence de santé publique de portée internationale. Dans certains cas, ces plans d'urgence ont en grande partie reproduit le contenu des plans relatifs aux fonctions essentielles figurant dans le plan de continuité des opérations de l'Organisation; dans d'autres cas, l'absence de plans préétablis pour ces fonctions essentielles s'est traduite par l'impossibilité de mettre en œuvre cette approche.

**1.60** Les travaux du plan d'action pour la continuité des opérations ont été en grande partie suspendus après la déclaration de la pandémie mondiale. Si cette décision de suspendre les travaux sur le plan de continuité des opérations reflète, bien sûr, la nécessité de réagir immédiatement face à la crise, cette suspension s'est prolongée tout au long de l'année 2020, malgré les lacunes des plans relatifs aux fonctions essentielles. D'une manière générale, si nous avons recensé des domaines à améliorer, l'Organisation, elle, a opté avec succès pour la gestion à distance de ses opérations, ce qui n'a guère entraîné de perturbations dans la poursuite de la fourniture de ses services essentiels aux utilisateurs. L'OMPI a également donné la preuve qu'elle avait mis en place, dans une large mesure, les principaux éléments constitutifs de la résilience de ses activités.

**1.61** Si, au fil du temps, le Secrétariat a adapté sa riposte à l'évolution de la pandémie, elle n'avait pas encore achevé un examen exhaustif des enseignements tirés de cette expérience. Ce résultat est en partie le reflet de la persistance de la pandémie. Le Secrétariat nous a dit qu'il devrait achever en 2021 un examen exhaustif des enseignements tirés de la riposte de l'OMPI en matière de continuité des opérations. De plus, nous pensons que l'examen de la continuité des opérations, mené actuellement à l'échelle du système par le Corps commun d'inspection, est susceptible de fournir des enseignements et des perspectives plus riches pour l'OMPI.

**R4 : L'OMPI devrait conduire une évaluation exhaustive et systématique des enseignements tirés du déploiement de ses plans de préparation en riposte à la pandémie pour nourrir le développement des procédures de continuité de ses opérations.**

# Deuxième partie

## Projets financés au moyen des réserves

### Rappel

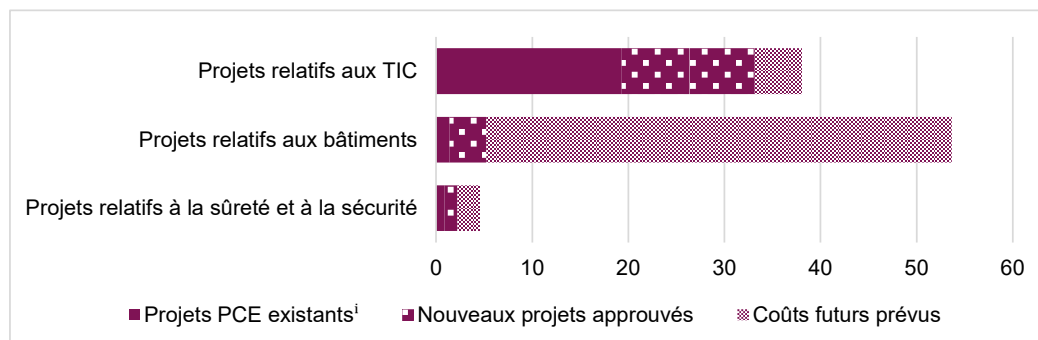
**2.1** L'OMPI a acquis une solide expérience de la génération de revenus supérieurs aux coûts, avec des excédents liés à une demande toujours croissante de services de propriété intellectuelle. La génération constante d'excédents a permis à l'OMPI de développer ses réserves et par là même de financer partiellement son passif à long terme et d'autoriser des investissements dans les domaines de l'infrastructure et des technologies nécessaires au maintien et à la poursuite de cette croissance. Les décisions relatives à l'utilisation des réserves sont une partie essentielle de la stratégie financière de l'OMPI et nous avons estimé qu'il s'agissait d'un des axes de notre travail cette année. La politique actuelle de l'OMPI dans le domaine des réserves a été approuvée par les assemblées des États membres en 2015 et a établi les principes fondamentaux de leur utilisation.

**2.2** Conformément à la politique approuvée, un Plan-cadre d'équipement (PCE) a été élaboré pour convenir des priorités d'investissement dans le respect de ces principes, et cette solution sert de base à la ventilation par le biais du budget biennal. Notre travail se concentre sur la manière dont le PCE utilise les réserves et sur la manière dont le processus associe stratégie élargie et prise de décisions. Notre examen a porté sur l'évolution du PCE et sur la gouvernance d'ensemble, y compris en matière de sélection de projets et de supervision. Si notre examen porte sur certaines activités de projets, nous ne nous sommes pas penchés sur la gestion et la fourniture des projets eux-mêmes.

### Évolution du Plan-cadre d'équipement

**2.3** En 2013, les États membres ont approuvé le PCE 2014-2019 qui est constitué de sept projets d'investissement clés financés au moyen des réserves conformément à la politique établie en la matière. Le budget total en était de 11,2 millions de francs suisses. En 2017, le PCE 2018-2027 a été approuvé pour un montant total de 25,5 millions de francs suisses et il a permis de prendre en compte d'autres priorités qui se présenteraient, en particulier au regard des technologies de l'information. Il en a résulté que la version la plus récente du PCE a connu une augmentation sensible de l'importance des projets envisagés, un montant de 74,8 millions de francs suisses s'étant ajouté pour la période décennale 2020-2029 (figure 6).

**Figure 6 – PCE 2020-2029**  
En millions de francs suisses



**Notes :**

<sup>i</sup> Le solde des projets relevant du PCE existants comprend les budgets restants au 31 décembre 2018, moins les montants à reverser aux excédents cumulés et les dépenses réelles au 17 juin 2019, date du document PCE 2020-2029

Source : Examen des plans-cadres d'équipement par le NAO

**2.4** Dans son rapport au PBC de septembre 2020, le Secrétariat a déclaré que les budgets approuvés pour les projets s'élevaient au total à 83,8 millions de francs suisses et qu'en décembre 2020, le solde non utilisé de ces projets était de 28,2 millions de francs suisses comme indiqué dans l'état III des états financiers. Compte tenu des besoins recensés et de la stratégie d'investissement de l'OMPI visant à l'adaptation de ses locaux et de son infrastructure informatique, les fonds affectés au PCE ont été revus à la hausse, tout comme ses ambitions.

**2.5** Le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) de l'OMPI pour 2016-2021 fournit le contexte dans lequel les neuf objectifs stratégiques sont mis en œuvre, présente les enjeux et les perspectives pour la propriété intellectuelle et pour les travaux de l'OMPI, et définit de grandes stratégies pour faire face à ces enjeux au cours de la période de six ans allant de 2016 à 2021. Le PSMT ne répond pas aux besoins en capital et autres besoins en investissement de l'OMPI, lesquels ne sont pas intégrés au plan stratégique actuel.

**2.6** L'existence d'excédents importants permettant de financer des investissements signifie que, contrairement à beaucoup d'autres organisations internationales, l'OMPI ne fait pas l'objet des mêmes incitations ou des mêmes pressions pour attester la nécessité d'une priorisation ou d'un bon rapport coût-efficacité. Il est donc d'autant plus important que le PCE et les analyses de rentabilité des différents projets soient transparents et solides, soumis à des processus de vérification efficaces et que les résultats sont évalués afin de nourrir les processus de gestion du PCE et des projets. Nous n'avons pas pu clairement déterminer de quelle manière les projets actuels avaient été priorisés par rapport à d'autres plans potentiels ni déterminer la relativité des besoins entre les différents projets entrant dans le cadre du PCE.

**2.7** Selon nous, le PCE pourrait être renforcé en hiérarchisant les projets en fonction de leur priorité et en précisant plus clairement le lien entre les objectifs de l'OMPI. Cela permettra d'associer plus clairement les propositions de projet aux objectifs centraux de l'OMPI et au plan stratégique. Les décisions d'investissement devraient dépendre

des besoins et d'une identification claire des possibilités qui sont au cœur des objectifs de l'OMPI.

**2.8** Comme l'Organisation a investi considérablement dans des projets spéciaux pour une longue période, il est important de veiller à ce qu'il soit toujours approprié de maintenir ce niveau d'investissement. L'OMPI devrait examiner des activités de projet dans le contexte d'autres possibilités d'investissement telles que le renforcement de son programme de coopération technique, la limitation du risque financier encouru par l'Organisation par les engagements au titre des prestations dues au personnel ou l'examen de la structure de ses taxes. Il est important d'atténuer un risque commun encouru par les projets du secteur public, notamment pour éviter que leur expansion ne dépasse les besoins initiaux et qu'ils ne pâtissent du manque d'efficacité lié aux complexités inutiles engendrées par un meilleur accès aux fonds de capitaux. Notre audit n'a pas examiné individuellement la rentabilité des projets ou leur portée, mais nous considérons que ces questions représentent un risque générique qui doit être atténué dans tous les projets.

**2.9** D'une manière générale, nous préconisons une amélioration du PCE afin de le doter d'un axe plus stratégique et de l'aligner plus clairement avec les objectifs et la stratégie à moyen terme de l'OMPI.

**R5 : L'OMPI devrait envisager d'associer les projets individuels à ses objectifs essentiels et de les hiérarchiser pour permettre aux États membres de mieux comprendre les domaines d'investissement prioritaires.**

**R6 : L'OMPI devrait envisager une plus grande intégration du PCE dans sa stratégie à moyen terme.**

## **Gouvernance du PCE**

**2.10** Une bonne gouvernance est essentielle à la réussite des projets. Le PCE utilise des ressources importantes de l'Organisation comme l'atteste le fait que l'OMPI a besoin de l'approbation du PCE par les États membres. Étant donné ces processus de gouvernance, il est fondamental que leur fonctionnement s'inscrive dans un groupement d'autorités clair et que l'information fournie dans le cadre du processus d'approbation soit transparente et constitue une base assez solide à partir de laquelle prendre des décisions éclairées.

**2.11** Le PCE comprend des projets individuels, chacun étant assorti d'un descriptif qui doit être examiné par les États membres dans le cadre du processus d'approbation. Les composantes des projets sont proposées pour le PCE par secteur d'activités de l'OMPI dans le cadre du processus d'adoption biennal du programme et budget. Les projets individuels doivent répondre à certains critères qui ont été établis par les États membres pour être inclus dans le cadre des investissements du PCE. Selon les principes fondamentaux régissant les projets individuels, ces derniers doivent :

- être limités et ponctuels aux fins d'améliorations essentielles et exécutés à titre exceptionnel. Les projets d'équipement sont normalement définis dans un plan-cadre à long terme en tant que projets de construction/rénovation ou dans le domaine des technologies de l'information et de la communication qui sont nécessaires pour maintenir les installations et les systèmes de l'Organisation en adéquation avec sa

mission moyennant des travaux d'agrandissement ou d'équipement majeurs.

- être établis de manière exhaustive et comprendre des informations sur l'intégralité des coûts sur la durée de vie des projets, les avantages escomptés (qui peuvent être financiers ou de nature qualitative), les dépenses récurrentes que l'Organisation sera tenue de financer au titre du budget ordinaire au cours des exercices biennaux ultérieurs et l'incidence sur les flux et niveaux de trésorerie des réserves.
- dépasser le cadre de l'exercice financier biennal de l'Organisation, et pouvoir s'étendre sur plusieurs exercices biennaux ou durer plus d'un exercice biennal.

**2.12** Nous avons noté que, dans une définition antérieure, des projets spéciaux devaient être "extraordinaires", l'importance du caractère unique de l'investissement étant ainsi soulignée. Les États membres ont dépassé ce cadre en adoptant une définition plus large selon laquelle les projets pourraient être financés à des fins plus générales comme le maintien en bon état des biens immobiliers. Nous avons examiné un échantillon de projets pour déterminer s'ils répondaient aux critères d'inclusion aux fins d'inclusion et de financement en tant que projets spéciaux. Nous avons constaté que, dans certains cas, cela se justifiait pleinement et que, dans d'autres, la raison invoquée pour motiver un tel financement était moins claire.

**2.13** Ainsi, nous avons pu voir clairement les mérites des investissements dans le portail de la propriété intellectuelle de l'OMPI, le projet d'externalisation du système de La Haye et les projets de mise en œuvre du système de gestion des contenus d'entreprise en tant qu'investissements dans des équipements essentiels. Ces projets améliorent l'accès aux services pour les clients internes et externes, mettent en place l'automatisation, intègrent les processus informatiques existants et améliorent l'accès aux connaissances collectives et leur gestion. Les autres projets, tels que ceux relatifs à la limitation des pannes d'électricité et à la modernisation des systèmes de motorisation des ascenseurs permettant de faire en sorte que les installations et les systèmes de l'OMPI restent en adéquation avec sa mission moyennant des travaux d'agrandissement ou d'équipement majeurs, relèvent normalement du programme de réparations et de rénovations financé sur le budget de base et font partie intégrante de la stratégie régulière de financement d'une organisation.

**2.14** La combinaison d'investissements stratégiques avec ceux qui assurent l'entretien d'actifs permanents fait courir le risque de voir le PCE perdre son orientation stratégique et de remettre en question le concept même de PCE qui se fonde sur un portefeuille cohérent de projets spéciaux et importants. Il pourrait en résulter le risque que le PCE ne constitue plus essentiellement un portefeuille de projets à valeur ajoutée. Selon nous, de tels projets d'équipement devraient être intégrés dans les processus généraux du budget biennal et des plans stratégiques.

**R7 : L'OMPI, en consultation avec les États membres, devrait réexaminer les critères établis pour les investissements consacrés aux projets spéciaux afin de continuer à mettre l'accent sur leur nature spéciale et importante et de prévoir dans le budget des ressources pour un éventail plus large d'investissements au titre du renouvellement générique et des initiatives de moindre envergure dans le cadre du processus normal de budgétisation.**



**2.15** Depuis l'établissement des critères des projets spéciaux, le niveau et l'ampleur des activités de projet se sont considérablement accrus. Les États membres souhaiteront peut-être revoir les critères établis pour faire en sorte qu'ils reflètent la manière dont ces États membres veulent utiliser les fonds excédentaires. Nous avons noté que les dispositions actuelles ne font pas de différence entre, d'une part, les investissements très importants tels que le portail de propriété intellectuelle du système de Madrid à hauteur de 6 millions de francs suisses et, d'autre part, ceux qui sont moins importants comme le système de gestion de la trésorerie de 250 000 francs suisses ou les projets de travaux de renforcement des portes en vue d'une meilleure protection d'un montant de 325 000 francs suisses.

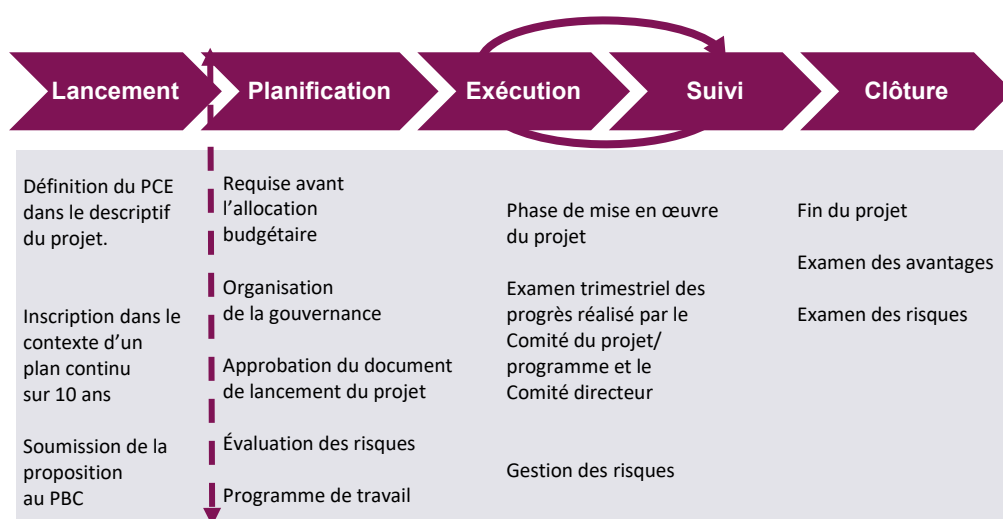
**2.16** Les États membres souhaiteront peut-être revoir les critères nécessitant plus d'informations pour éclairer les décisions lorsque les projets dépassent un certain seuil et, par ailleurs, exiger différents éléments permettant d'établir un calendrier en matière de rapports ou d'assurance lorsque les projets représentent un coût important ou présentent des risques de réputation. Nous estimons que ce type d'orientation est essentiel à la bonne gouvernance des grands programmes d'équipement et qu'il permet de minimiser le coût supplémentaire de la gestion des dépenses d'équipement plus courantes dans le cadre du processus du PCE.

**R8 : Les États membres souhaiteront peut-être fixer des seuils pour les projets inclus dans le PCE afin d'assurer l'efficacité du plan et de l'axer sur les principales initiatives d'investissement stratégique et, d'autre part, établir différentes exigences en matière d'assurance et de rapports afin de refléter la proportionnalité et l'ampleur du projet.**

## Cycle de vie du projet de PCE

**2.17** L'OMPI procède en cinq étapes pour mener à bien le processus du PCE comme indiqué à la figure 7. À l'appui de notre examen stratégique du processus du PCE, nous avons réalisé une étude à haut niveau de la phase initiale du projet et de l'établissement de rapport aux États membres au moyen du rapport sur la performance de l'OMPI. Nous sommes conscients du fait que la DSI prévoit d'examiner la gouvernance du PCE en 2021 et, par conséquent, pour éviter toute duplication potentielle, nous n'avons pas examiné en détail les modalités de gouvernance du programme et du projet.

**Figure 7 – Vue d'ensemble des différentes étapes du PCE**



## Phases du PCE approuvées lors des assemblées générales

### Sélection des projets

**2.18** La préparation d'une analyse de rentabilité est une étape importante dans tout projet car elle permet de définir les résultats escomptés, le montant et le calendrier des ressources qui seront nécessaires et l'alignement du projet sur les priorités et les objectifs de l'Organisation. Des plans d'activité bien établis permettent aux décideurs de porter des jugements éclairés sur l'opportunité de poursuivre les projets.

**2.19** Depuis 2018, l'OMPI a systématisé son processus de sélection des projets à inclure dans le PCE. Pour les projets du PCE, l'analyse de rentabilité est présentée sous la forme des documents relatifs au lancement de projet. Ces documents comprennent un examen de l'état de la situation, des objectifs poursuivis, des résultats escomptés à haut niveau, des risques, des coûts et avantages et des délais à respecter à haut niveau. Les propositions et les analyses de rentabilité ont été approuvées par les organes responsables des programmes et le Directeur général avant d'être intégrées dans le PCE. Avant 2018, les informations récapitulatives avaient été préparées pour le PCE qui n'était pas systématiquement assorti de descriptifs de projet uniformes ou exhaustifs.

**2.20** L'OMPI a mis en place un processus de gestion de projet, suivant les principes reconnus du cadre PRINCE2. Il s'agit d'une approche qui doit fournir les outils nécessaires pour : présenter une justification structurée de l'analyse de rentabilité; tirer

des enseignements de l'expérience acquise; définir clairement les rôles et les responsabilités; et assurer par étapes la gestion et le contrôle du projet. L'orientation sur la gestion des projets du Plan-cadre d'équipement de l'OMPI consacre ces principes pour appuyer de solides méthodes de gestion appliquées à ses projets d'équipement.

### **Planification des projets**

**2.21** Nous avons examiné une sélection de documents relatifs au lancement de projet et constaté que le modèle type avait été utilisé dans tous les cas couvrant les principales caractéristiques de la méthodologie, comme indiqué dans l'orientation sur la gestion des projets du Plan-cadre de l'équipement de l'OMPI. Conscient du caractère évolutif des documents relatifs au lancement de projet, nous avons recensé des domaines clés dont l'analyse et les informations initiales auraient pu, à notre avis, être renforcées pour asseoir plus solidement l'approbation des projets et refléter l'objectif global et l'intérêt de ces projets pour l'OMPI.

**2.22** Pour ce qui est de l'**évaluation des options**, nous avons estimé que les options n'avaient pas été examinées aussi largement ou profondément qu'elles auraient pu l'être. D'autres moyens de parvenir aux résultats escomptés n'avaient pas été pleinement pris en compte d'une manière systématique et, dans certains cas, les options offertes n'avaient pas été complètement développées. Les analyses de rentabilité que nous avons examinées présentaient peu d'options, insuffisance qui risquait d'en fausser les résultats. Ainsi :

Le projet lié au studio multimédia partait du principe que l'OMPI avait besoin d'installations professionnelles en interne alors que ce qui distinguait cette solution de l'option minimale n'était pas défini. De plus, il était difficile de déterminer si l'OMPI envisageait la possibilité d'utiliser des installations disponibles sur le marché ou bien celles d'autres entités du système des Nations Unies basées à Genève en cas de besoin.

Étant donné la nature du projet de système de gestion des contenus de l'Organisation, la seule solution réaliste consistait à entreprendre une deuxième phase pour tirer parti des bénéfices liés à l'investissement existant.

**2.23** Concernant la **réalisation des bénéfices**, les documents relatifs au lancement de projet que nous avons examinés ne disposaient pas toujours d'une valeur de référence claire et la part de changement mesurable attribuée à chaque option ainsi qu'à l'objectif poursuivi était limitée et non spécifique. Sans une articulation détaillée des objectifs et des critères de mesure, l'OMPI aura du mal à démontrer que les objectifs généraux du projet ont été atteints et que le rapport qualité/prix a été à la hauteur des attentes.

**2.24** S'agissant des **budgets**, l'une des prescriptions essentielles des principes d'utilisation des réserves voulait que le total des coûts durant le cycle de vie du projet soit clairement déterminé par les propositions de projet. Nous avons trouvé des exemples où des budgets élevés étaient peu assortis de précisions et d'informations sur le coût total durant le cycle de vie dans les documents initiaux relatifs au lancement de projet, bien que nous ayons noté une certaine amélioration dans les projets entrepris depuis 2018. Le projet de gestion des contenus électroniques était assorti d'une analyse des coûts relativement bien définie mais manquait d'informations sur le coût total du cycle de vie du projet, étant donné notamment les différentes sources de

financement utilisées. De même, au départ, le projet multimédia n'a pas tenu compte de la nécessité d'un technicien spécialisé ou des programmes de remplacement et de mise à jour des technologies et tel n'a été le cas qu'après l'investissement initial et les versions ultérieures des documents relatifs au lancement de projet. Nous avons également noté à propos de ce projet que le budget était passé de 1,7 million de francs suisses à 2,4 millions de francs suisses dont, tout récemment, 200 000 francs suisses liés au coût d'une salle d'attente qui avaient inclus dans les propositions ultérieures aux États membres. Un contrôle rigoureux des variations de coût constitue un mécanisme important pour éviter un dérapage des coûts et une dérive des objectifs, et contribue à une meilleure compréhension des coûts avant tout engagement d'investissement.

**2.25** Il n'était pas évident que les coûts indirects des projets, qui sont financés sur le budget ordinaire, avaient été pris en considération ou que les frais généraux liés à une gestion plus large et à une augmentation du temps de travail du personnel avaient été intégrés aux coûts des projets. Le fait de ne pas déterminer spécifiquement les coûts indirects rend plus difficile l'évaluation des avantages réels des activités en matière de coûts, ou le contrôle du manque à gagner dû à la réaffectation du personnel dans le cadre de la gestion et de la réalisation des projets spéciaux. La prise en compte du coût complet est extrêmement utile : c'est l'un des critères fixés par les États membres en matière de projets et son importance est essentielle dans le processus de prise de décision car il permet une meilleure évaluation des coûts et des avantages. Ce point est particulièrement important lorsque les projets ont une valeur considérable et sont réalisés sur de longues périodes.

**2.26** Dans le domaine de la **gestion des risques**, comme les projets spéciaux débordent du cadre des activités habituelles, ils peuvent acquérir une grande visibilité et générer des incertitudes et des risques. Dans de nombreuses organisations, la réalisation des projets de cette nature peut entraîner des dépassements de coûts et de délais étant donné la dépendance vis-à-vis d'autres parties prenantes pour les mener à bien. Le document relatif au lancement de projet offre un cadre permettant prendre en considération la stratégie de gestion des risques, l'évaluation des risques et la réponse à y apporter, le calendrier des activités de gestion des risques et l'identification des risques majeurs. Nous avons constaté que de nombreux risques étaient de nature générique et que la documentation n'était pas nécessairement adaptée à la spécificité de tel ou tel projet : ainsi, les 15 risques recensés pour le système informatique de Madrid n'avaient pas été évalués sur la base de la tolérance au risque documentée et les trois risques qui ne relevaient pas de cette tolérance n'avaient pas fait l'objet d'un examen plus approfondi.

**2.27** Nous avons noté les risques recensés qui étaient liés en grande partie aux fournisseurs potentiels et aux ressources internes, ainsi que l'impact des politiques organisationnelles. Après avoir identifié ces risques, nous avons noté que le document relatif au lancement de projet ne présentait pas les mesures d'atténuation proposées et le risque résiduel du projet. Par conséquent, rares sont les informations qui permettent d'évaluer l'impact de ces risques sur le projet aux premiers stades de l'approbation.

**2.28** À notre avis, les documents relatifs au lancement de projet pourraient être améliorés de telle sorte que l'analyse de rentabilité soit plus cohérente et qu'un accent plus précis soit mis sur la gestion du projet et ses résultats, ce qui permettrait de mieux mesurer les avantages à tirer de l'investissement consenti, dès le début du projet.

**R9 : L'OMPI devrait envisager la possibilité d'améliorer la teneur des documents de lancement de projet de manière à disposer des éléments suivants :**

- a) **une meilleure analyse de l'évaluation des options, y compris, s'il y a lieu, des options d'externalisation;**
- b) **une définition claire de la situation initiale et des résultats escomptés pour procéder à une évaluation ultérieure et aider à mesurer l'optimisation des ressources;**
- c) **une présentation plus globale des coûts totaux, y compris des coûts du cycle de vie des projets; et**
- d) **les risques appropriés à la réalisation des objectifs du projet ainsi que les mesures d'atténuation réalistes permettant de déterminer le niveau réel de risque résiduel.**

#### **Remise en question des projets**

**2.29** Le document de lancement de projet offre un cadre adéquat pour l'établissement des descriptifs de projet de manière cohérente. Notre examen a permis de constater des incohérences touchant à l'approfondissement de certaines questions et aux précisions fournies dans chacun des documents de lancement de projet étudiés. La qualité et l'exhaustivité de l'évaluation des projets peuvent être assurées par un solide processus d'examen et de remise en question. Si le document de lancement de projet est un document interne, le cadre sert de base à l'analyse de rentabilité dans la proposition de PCE présentée au Comité du programme et budget. Nous estimons qu'il est possible d'améliorer la qualité des informations sur le lancement de projet mises à la disposition des États membres. Le Comité du programme et budget souhaitera peut-être revoir la manière dont il met en question ces informations et nous avons fourni un cadre, présenté à la figure 8, pour aider à éclairer ses examens de la documentation des projets.

**2.30** En 2016, la DSI a rendu compte de l'évolution du bureau de gestion des projets en matière de projets informatiques. Elle a estimé que l'OMPI aurait tout intérêt à élargir la portée d'une structure d'appui, telle qu'un bureau de gestion de projets, pour couvrir les autres types de projets dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui apporterait plus de cohérence et d'efficacité dans la gestion des projets.

Figure 8 : Questions clés pour contribuer à une bonne gouvernance des projets

<p><i>Objectif</i></p> <p><b>Nécessité du programme</b> L'objectif que le programme est censé atteindre est-il clair?</p> <p><b>Gestion du portefeuille et dépendances</b> Le programme est-il pertinent par rapport aux priorités stratégiques de l'Organisation?</p> <p><b>Participation des parties prenantes</b> Les bonnes personnes ont-elles adhéré au programme, comme les utilisateurs, les fournisseurs ou ceux qui doivent le mettre en œuvre?</p>	<p><i>Valeur</i></p> <p><b>Évaluation de l'option</b> L'option choisie répond-elle à l'objectif du programme et offre-t-elle une valeur à long terme?</p> <p><b>Analyse de rentabilité</b> L'analyse de rentabilité démontre-t-elle l'optimisation des ressources sur toute la durée de vie du programme?</p> <p><b>Coût et calendrier</b> Le programme a-t-il établi des estimations fiables concernant le coût et le calendrier, y compris toutes les composantes du programme?</p> <p><b>Avantages</b> Le programme dispose-t-il d'un niveau de référence; sait-il quel changement mesurable il va apporter; et le mesure-t-il réellement? Les avantages sont-ils obtenus?</p>	<p><i>Gestion de la mise en œuvre et des écarts</i></p> <p><b>Stratégie de mise en œuvre</b> Des mesures d'incitation appropriées (contractuelles, gestion des performances ou autres) sont-elles prévues pour encourager toutes les parties à mettre en œuvre le programme?</p> <p><b>Contrôle des modifications</b> Existe-t-il un mécanisme efficace pour contrôler les modifications du programme?</p> <p><b>Répondre au changement extérieur</b> Le programme est-il suffisamment souple pour faire face aux revers et aux changements du contexte opérationnel?</p> <p><b>Gestion des performances</b> Les progrès sont-ils mesurés et évalués, y compris en ce qui concerne la pertinence du programme?</p> <p><b>Enseignements tirés</b> Le programme tire-t-il des enseignements de l'expérience acquise dans le cadre du programme actuel et des précédents programmes pertinents?</p> <p><b>Transition vers le retour à la normale</b> Le programme dispose-t-il d'un plan clair pour le transfert aux opérations/activités habituelles?</p>
<p><i>Mise en place du programme</i></p> <p><b>Gouvernance et assurance</b> Existe-t-il des structures (internes et externes) qui assurent une surveillance, un contrôle et une orientation solides et efficaces?</p> <p><b>Leadership et culture</b> Le programme dispose-t-il d'un leadership fort avec l'autorité et l'influence nécessaires?</p> <p><b>Ressources</b> L'organisation dispose-t-elle des ressources (personnel, compétences, équipement, etc.) nécessaires à la mise en œuvre du programme?</p> <p><b>Mise en pratique du programme</b> La portée et les besoins opérationnels sont-ils réalistes, compris, clairement articulés et capables d'être mis en pratique?</p> <p><b>Gestion des risques</b> Les principaux risques sont-ils identifiés, compris et traités?</p>		

## **Supervision des projets et programmes**

**2.31** Une bonne gouvernance des projets est essentielle si l'on veut garantir une obligation redditionnelle, une remontée des informations et une supervision en toute clarté. Il est important que la gestion d'un projet bénéficie d'une reddition de comptes et d'une supervision effectuées au niveau adéquat et proportionnellement aux risques encourus. Grâce à cette adéquation, les projets auront plus de chance d'être réalisés conformément aux plans et les problèmes émergents d'être résolus en temps utile. Les projets de l'OMPI ont une structure de gouvernance commune et les projets approuvés sont supervisés par un comité directeur avec toutes les parties prenantes concernées.

**2.32** L'établissement de rapports réguliers et précis sur les projets est un élément important du processus de reddition de comptes pour ce qui touche à l'exécution du PCE et à la réalisation des différents projets individuels qui le composent. L'établissement de rapports permet de savoir si les projets respectent les délais impartis et les coûts prévus et, d'autre part, fournit des informations propres à évaluer si les projets atteignent leurs objectifs. Cet établissement de rapports est déterminant pour l'action des comités directeurs et des comités chargés des projets. Les résultats de la supervision des projets figurent dans le rapport sur la performance de l'OMPI présenté aux États membres, lequel rend compte pour chaque projet en cours de son statut et de son état d'avancement dans l'année ainsi que des prévisions envisagées.

**2.33** Le rapport sur la performance 2018-2019 présente l'état d'avancement des activités de projet du PCE au cours de la période allant de janvier à décembre 2019, y compris les étapes clés franchies et le taux d'utilisation des ressources pour 20 projets en cours. Au total, les budgets de ces projets s'élevaient à 83,8 millions de francs suisses et les dépenses y afférentes à ce jour à 44,2 millions de francs suisses. Parmi les éléments recensés dans notre examen des documents de lancement de projet, nombreux étaient ceux qui étaient reproduits dans les aperçus détaillés de l'état d'avancement des projets. Nous avons noté les changements intervenus dans de nombreux cas au niveau des risques et des budgets, et nous avons estimé que les rapports sur l'état d'avancement manquaient d'une évaluation réelle des incidences, ce qui, à notre sens, renvoie aux observations que nous avons formulées et selon lesquelles les documents de lancement de projet initiaux n'étaient pas assez étoffés dans ce domaine. À notre avis, si le rapport d'avancement met clairement en évidence les caractéristiques des projets, il pourrait cependant fournir aux États membres une mesure plus précise de la valeur ajoutée des projets.

**2.34** Nous estimons que le processus du PCE devrait être révisé pour veiller à ce qu'il reflète le véritable coût total des projets et à ce qu'il fournisse une mesure tangible de la valeur ajoutée. Ce résultat pourrait être atteint si l'on met davantage l'accent dans le PCE sur les projets plus stratégiques et de plus grande valeur et si l'on peut mieux utiliser le cadre de qualité existant à partir d'une analyse et d'une remise en question plus approfondies d'un nombre plus réduit de projets. Une telle approche pourrait être soutenue par l'attention spécifique du bureau de gestion des projets assumant à la fois une fonction d'appui et de remise en question pour le personnel travaillant sur les projets. Les principaux enseignements tirés des thèmes de la gestion de projet du PCE

peuvent être utilisés pour améliorer et renforcer le processus par la formation et la remise en question.

**2.35** En procédant à ces améliorations, nous pensons que l'OMPI sera mieux placée pour démontrer l'impact de l'utilisation des réserves et comment elles répondent aux objectifs de l'Organisation et renforcent la transparence et la reddition de comptes quant à l'utilisation des fonds. En réponse à notre projet de rapport, l'OMPI nous a informés qu'elle trouvait les recommandations intéressantes et a indiqué qu'elle avait l'intention de tenir compte de certaines d'entre elles immédiatement par le biais de la proposition de PCE qui était en cours d'élaboration pour le Comité du programme et budget cette année. Par conséquent, si la proposition doit être présentée en même temps que le programme et budget à la session de juillet du Comité du programme et budget, le Secrétariat présentera néanmoins maintenant le PCE à la réunion de septembre. Cela permettra de mieux aligner la proposition de PCE sur nos recommandations et nous considérons que la décision de la direction est importante et qu'elle permettra de mieux aborder les domaines d'amélioration recensés dans notre rapport.



## Troisième partie

### Autres sujets pertinents pour les organes directeurs

**4.1** Conformément au mandat de l'audit externe, le Directeur général est tenu de nous signaler tout versement à titre gracieux ou tout cas de fraude avérée commise ou détectée en 2020. Comme indiqué précédemment dans le rapport, aucun versement à titre gracieux ne nous a été rapporté. Nous n'avons détecté aucun cas de fraude au cours de nos vérifications et aucun cas de fraude ou d'annulation liée à une activité frauduleuse ne nous a été rapporté par le Directeur général.

### Recommandations antérieures

**4.2** Dans la présente section, nous résumons les progrès accomplis par l'Organisation dans la mise en œuvre des recommandations passées. L'Appendice Un présente un aperçu plus détaillé des progrès accomplis concernant chacune des recommandations formulées au cours des années précédentes, sur la base des données conservées dans le module TeamCentral de l'OMPI en mai 2021.

**4.3** En mai 2021, sur les 20 recommandations en suspens de 2019 et des années précédentes, nous avons constaté que six d'entre elles (soit 30%) avaient été exécutées. Treize recommandations (65%) sont toujours en cours de mise en œuvre, et celles-ci sont liées pour la plupart à nos recommandations de 2018 sur la gestion des ressources humaines et à celles que nous avons formulées l'année dernière sur les bureaux extérieurs et qui présentent des dates de mise en œuvre ultérieures : nous ne nous attendions donc pas à ce qu'elles aient été pleinement mises en œuvre au cours de l'année écoulée. Les ressources humaines avaient revu la date de mise en œuvre de trois recommandations en raison de restrictions de personnel et de l'impact de la pandémie de COVID-19. Une recommandation n'a pas été mise en œuvre :

La recommandation de notre prédécesseur visant à revoir la structure tarifaire pour l'Union de Madrid (R9 de 2017) : bien que faisant partie d'une feuille de route aux fins d'un examen ultérieur par les organes directeurs, elle n'a pas encore été examinée.

**4.4** Étant donné l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'Organisation, nous avons l'intention d'assurer un suivi de fond concernant ces recommandations et d'examiner l'état d'avancement de la stratégie de l'OMPI en matière de personnel durant notre audit de 2021. L'Appendice Un comprend un commentaire détaillé afférent à l'état d'avancement des dernières recommandations.

## Remerciements

**4.5** Nous tenons à remercier le Directeur général et son équipe de leur coopération en vue de faciliter la réalisation de notre audit. L'audit de 2020 s'est révélé particulièrement ardu en raison de la nécessité de travailler à distance de manière continue, 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 21 juin 2021**

# Appendice Un

## Suivi des recommandations des années précédentes

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

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2017 (WO/PBC/28/4) R#9	Revoir la structure actuelle des tarifs en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante, après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.	La question se trouve sur la feuille de route pour un éventuel examen par le groupe de travail des États membres à un stade ultérieur.	<p>Nous prenons note des commentaires de l'administration et notons qu'aucune date de mise en œuvre n'a été indiquée. Nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'an prochain.</p> <p>Nous avons également relevé les déficits cumulés des Unions de Lisbonne et de La Haye dans le rapport de cette année.</p>	En cours – Aucune estimation de la date de mise en œuvre n'a été fournie.

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
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.	Une stratégie et une feuille de route visant à améliorer et rationaliser les contrôles internes par l'utilisation de l'analyse des données ont été élaborées afin de garantir que l'OMPI dispose de capacités proportionnées de prévention et de détection des fraudes lors des exercices biennaux à venir.	Nous prenons note de l'élaboration de la feuille de route et, comme cela a été souligné dans le rapport de cette année, nous réexaminerons ce domaine à un stade ultérieur de notre mandat.	Terminé
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	Les principaux indicateurs d'exécution relatifs au programme 23 du programme et budget 2020-2021 ont été révisés en prenant dûment en considération les recommandations du vérificateur externe des comptes.	Nous prenons note des indicateurs d'exécution révisés pour le programme 23 figurant dans le programme et budget 2020-2021.  Cependant, nous notons que les niveaux de référence et les objectifs visés n'ont pas été établis pour le résultat escompté IX.1 (services d'appui efficaces, efficaces, de qualité et tournés vers la clientèle, à	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	avancées dans l'exécution des plans de travail.		l'intention à la fois des clients internes et des parties prenantes externes) et nous encourageons à faire en sorte que les indicateurs clés d'exécution soient pleinement établis dans les futures versions du programme et budget.	
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.	La recommandation sera traitée dans le programme et budget pour 2022-2023 avec la formulation d'activités et de mesures pour les objectifs stratégiques. Le programme et budget pour 2022-2023 est en cours d'élaboration et sera examiné et approuvé par les États membres par l'intermédiaire du PBC en 2021.	Nous prenons note des mesures actuellement prises l'OMPI pour y donner suite dans le programme et budget 2022-2023 et de leur date de mise en œuvre prévue pour décembre 2021. Nous examinerons la suite donnée à cette recommandation lors de la vérification des comptes de l'an prochain.	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	Dans le cadre de l'exercice d'actualisation des niveaux de référence et des objectifs	Nous prenons note des mesures prises par la direction et considérons	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	<p>systèmes de données servant à documenter 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.</p>	<p>pour 2020-2021, achevé au premier semestre 2020, les systèmes de données ont été clairement identifiés, le cas échéant, pour tous les indicateurs clés d'exécution dans le programme et budget afin de collecter les données relatives à l'exécution requises.</p>	<p>cette recommandation comme ayant été mise en œuvre.</p>	
<p>2018 (WO/PBC/30/4) R#8</p>	<p>Réserver désormais la catégorie "pleinement atteint" dans les rapports d'exécution aux États membres aux cas où 100%, au moins, des objectifs sont atteints.</p>	<p>Le Secrétariat met en œuvre cette recommandation de manière progressive. Dans le Rapport sur la performance de l'OMPI 2018-2019, le seuil est passé de 80% à 90%. Le seuil cible sera augmenté, dans le Rapport sur la performance de l'OMPI 2020-2021, à 100%.</p>	<p>Nous prenons note de la réponse du Secrétariat et de la modification proposée concernant le seuil cible pour le Rapport sur la performance de l'OMPI 2020-2021.</p>	<p>En cours</p>
<p>2018 (WO/PBC/30/4) R#9</p>	<p>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</p>	<p>La direction a accepté la recommandation. 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</p>	<p>Nous prenons note des mesures actuellement prises l'OMPI pour y donner suite dans le programme et budget 2022-2023 et de leur date de mise en œuvre prévue pour décembre 2021. Nous examinerons la suite donnée à cette</p>	<p>En cours. Date estimée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021</p>

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	significatifs ou une attention disproportionnée.	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.	recommandation lors de la vérification des comptes de l'an prochain.	
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.	Le Plan d'action pour la parité entre les sexes sera aligné sur la politique de l'OMPI en matière d'égalité des sexes et intégré dans celle-ci, lorsqu'elle sera révisée en 2021 (cela a été retardé en raison de la pandémie de COVID-19 et de la nouvelle direction), après une large consultation des parties prenantes internes concernées et de la nouvelle direction. Les progrès seront mentionnés dans le Rapport annuel sur les ressources humaines 2022.	Nous notons et comprenons les raisons du retard dans la mise en œuvre de cette recommandation. Nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date révisée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021
2018 (WO/PBC/30/4) R#12	Travailler avec les États membres pour préciser la notion de représentation géographique dans les effectifs.	Les États membres n'ont pris aucune décision concernant la répartition géographique et l'Accord de 1975 lors des dernières assemblées des États membres de l'OMPI. Le Secrétariat aidera les États membres lorsqu'ils en feront la demande et mettra en œuvre toute décision prise par les États membres sur la	Nous notons qu'il s'agit d'une question qui concerne les États membres et qui a été soulevée dans le cadre de notre rapport. Nous estimons que la réponse	Terminé

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
		répartition géographique lors des futures sessions des assemblées.	du Secrétariat est appropriée.	
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.	Une méthode visant à évaluer l'efficacité de la formation proposée sera mise au point.	Nous prenons note de la réponse de l'OMPI. Nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'an prochain.	En cours
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.	Le DGRH a pris des mesures pour faire en sorte que toute la palette de notations soit utilisée de manière à mettre en œuvre l'aspect perfectionnement du PMSDS, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>Des réunions d'information pour les chefs de secteur, les chefs de service et le personnel sur le PMSDS, qui donnent une vue d'ensemble du PMSDS et de ses objectifs (le PMSDS en tant qu'outil de développement et les objectifs en matière de perfectionnement), les appréciations et l'importance</li> </ul>	Nous prenons note des mesures prises par la direction et considérons cette recommandation comme ayant été mise en œuvre.	Terminé



Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
		<p>d'un dialogue continu entre les supérieurs hiérarchiques et les membres du personnel afin de reconnaître les résultats satisfaisants et de remédier sans attendre aux insuffisances.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des orientations, recommandations en matière de procédures et soutien aux chefs de service qui contactent le DGRH ou en cas d'insuffisances constatées.</li> <li>• Le message électronique annonçant l'évaluation PMSDS annuelle contient un rappel soulignant l'importance de reconnaître les résultats satisfaisants et de remédier aux insuffisances.</li> </ul>		
		<p>Un audit relatif à la gestion des performances du personnel sera réalisé en 2021, à la suite duquel une nouvelle approche de la gestion des performances sera élaborée à travers un processus de consultation à l'échelle de l'Organisation.</p>		

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
		L'engagement des chefs de service et du personnel dans ce processus sera un facteur important pour l'adhésion à la nouvelle approche, dont la mise en œuvre sera soutenue par une formation approfondie. Compte tenu des efforts susmentionnés et du changement à venir concernant l'approche de la gestion des performances, dont les détails restent à ce jour inconnus, cette recommandation a été traitée dans le cadre des contraintes actuelles.		
2018 (WO/PBC/30/4) R#15	Envisager des moyens pour réduire le taux d'absentéisme moyen, et mettre en œuvre des bonnes pratiques débouchant sur une plus grande responsabilisation en cas d'arrêt maladie, par exemple des entretiens préalables à la reprise de travail.	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 ont été rédigées et	Nous prenons note de la réponse de l'OMPI et des mesures futures prévues ainsi que du report de la date prévue de mise en œuvre de cette recommandation. Nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date révisée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
		sont utilisées depuis le troisième trimestre 2019 à titre d'essai.		
2018 (WO/PBC/30/4) R#16	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.	Des enquêtes sur la mobilisation du personnel seront réalisées tous les deux ans afin de laisser suffisamment de temps entre les enquêtes pour l'analyse des résultats et la mise en œuvre de mesures. Une première enquête est prévue en 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 lors de la vérification des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date estimée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2019 (WO/PBC/31/3) R#1	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.	Les modifications proposées et les mises à jour des politiques comptables ont été présentées à l'OCIS lors de sa session de décembre 2020. La direction continuera de présenter ces informations au cours des prochaines sessions de l'OCIS. L'OCIS a examiné les états financiers annuels lors de sa session de mars 2021. Nous considérons donc cette recommandation comme terminée.	Nous prenons note de l'engagement avec l'OCIS en 2020 et de la présentation du projet d'états financiers en mars 2021. Nous recommandons d'en faire une pratique régulière.	Terminé
2019 (WO/PBC/31/3) R#2	Envisager l'élaboration d'une stratégie plus claire pour les bureaux situés hors de Genève en tenant pleinement compte des priorités opérationnelles et organisationnelles mises en évidence dans son prochain plan stratégique et en définissant des critères plus clairs pour appuyer le processus de prise de décisions.	La recommandation sera traitée dans le programme et budget pour 2022-2023. Le programme et budget pour 2022-2023 est en cours d'élaboration en vue de son examen et de son approbation par les États membres.	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 par l'OMPI : 31/12/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
2019 (WO/PBC/31/3) R#3	En suivant une stratégie plus claire, envisager de modifier la répartition des responsabilités entre les États membres et le Secrétariat en ce qui concerne la prise de décisions relatives aux bureaux extérieurs.	La recommandation formulée a été transmise au PBC pour examen par les États membres.	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 par l'OMPI : 31/12/2021
2019 (WO/PBC/31/3) R#4	Envisager des mesures pour améliorer les rapports et les programmes d'activité élaborés par les bureaux extérieurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>en veillant à ce qu'ils suivent de près les activités convenues dans les programmes de travail du programme et budget et permettent d'évaluer clairement les progrès accomplis par les bureaux extérieurs;</li> <li>en adoptant une présentation de "plan sur une page" pour</li> </ul>	L'élaboration du nouveau PSMT pour l'organisation et du programme et budget pour 2022-2023 étant en cours, le Secrétariat mettra en œuvre ce nouveau format de rapport au troisième trimestre de 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 par l'OMPI : 30/06/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
	<p>ces rapports, contenant les mesures, les activités et les engagements clés, ainsi que les grandes étapes suivantes, conformément au programme de travail convenu;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en révisant la fréquence de présentation des rapports formels sur les activités des bureaux extérieurs, s'ils sont complétés par d'autres communications plus régulières.</li> </ul>			
2019 (WO/PBC/31/3) R#5	Étudier l'intérêt d'un audit par la DSI des opérations des bureaux extérieurs et du flux d'informations entre les bureaux et le siège.	Le calendrier relatif à l'examen par la DSI des bureaux extérieurs dépendra de la décision que prendra le PBC lors de sa 32e session, prévue en juillet 2021, concernant le mandat et le calendrier prévu pour l'évaluation des bureaux extérieurs,	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement lors de la	En cours. Date estimée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021

Référence antérieure	Résumé de la recommandation	Commentaire de l'administration relatif à l'état d'avancement : mai 2021	Point de vue du vérificateur externe	Statut
		afin d'éviter tout chevauchement ou double emploi.	vérification des comptes de l'année prochaine.	
2019 (WO/PBC/31/3) R#6	Outre les indicateurs et mesures existants, envisager d'élaborer des domaines de résultats et des indicateurs d'exécution spécifiques pour chaque bureau extérieur, qui refléteraient les circonstances uniques de leurs priorités de mise en œuvre et le contexte local.	Le Secrétariat tiendra dûment compte de cette recommandation dans le cadre de l'établissement du programme et budget pour 2022-2023.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date estimée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/09/2021
2019 (WO/PBC/31/3) R#7	Envisager de mener des enquêtes indépendantes régulières auprès des parties prenantes des pays hôtes afin de connaître leur point de vue sur la contribution des bureaux extérieurs, de dégager des tendances et des courants et de veiller à ce qu'ils restent pertinents et concentrés sur les objectifs fondamentaux de l'OMPI.	Une évaluation des points de vue des parties prenantes dans les domaines de la responsabilité des bureaux extérieurs est prévue début 2022, avec des résultats globaux disponibles au premier semestre de cette année-là.	Nous prenons note de la date de mise en œuvre future de cette recommandation par l'OMPI et nous examinerons son état d'avancement lors de la vérification des comptes de l'année prochaine.	En cours. Date estimée de mise en œuvre par l'OMPI : 31/12/2021

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

### Gestion financière

#### Recommandation n° 1

L'OMPI devrait entreprendre une étude de méthodes de travail, afin de voir de quelle manière les leçons tirées des pratiques adoptées au cours de la pandémie peuvent être utilisées pour réduire les déplacements superflus, c'est-à-dire ceux qui réunissent physiquement des personnes sans que cela apporte un avantage particulier en ce qui concerne les résultats des réunions.

#### Réponse

Cette recommandation a été mise en œuvre. Dans le cadre de l'établissement du programme de travail et budget pour 2022-2023, chaque secteur a mené une évaluation des modalités de mise en œuvre au cours du prochain exercice biennal en tenant dûment compte des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19. Cela s'est traduit par une réduction des frais de voyage estimée à 20% par rapport au programme et budget pour 2020-2021.

#### Recommandation n° 2

Nous recommandons que l'OMPI : a) établisse, en consultation avec les États membres, un niveau cible de fonds réservés pour ses obligations au titre de l'AMCS, b) étudie les risques et avantages d'une désignation formelle des placements au titre de l'AMCS comme actifs du régime, afin d'améliorer la transparence des obligations nettes, c) examine et discute avec les États membres les solutions susceptibles d'atténuer la croissance potentielle future des obligations au titre de l'AMCS.

#### Réponse

- a) Conformément à la Politique de l'OMPI en matière de placements, une étude de la gestion actif-passif sera commandée en 2022, afin d'évaluer la mesure dans laquelle l'actif et le passif sont appariés en ce qui concerne l'AMCS. Cette étude facilitera éventuellement la mise en place d'un niveau recommandé pour les fonds affectés, qui pourrait ensuite être examiné avec les États membres.
- b) Les risques et avantages d'une désignation formelle des placements spécialement destinés au financement de l'AMCS en tant qu'actifs ont été analysés de manière approfondie, et des propositions ont été faites aux États membres en conséquence. Aucune des propositions faites n'a été acceptée par les États membres. Dans le cadre de nos travaux relatifs à la recommandation a), nous soulèverons à nouveau cette idée comme une possibilité à envisager afin de mesurer l'intérêt des États membres pour la création d'actifs à cet égard.
- c) Le Secrétariat de l'OMPI a participé activement au groupe de travail sur l'AMCS, un sous-comité du Réseau finances et budget dont le seul mandat, pendant plusieurs années, a consisté à proposer et analyser des mesures susceptibles d'atténuer la croissance future des obligations au titre de l'AMCS. Les progrès réalisés par le groupe de travail ont régulièrement été rapportés aux États membres. Le groupe de travail sur l'AMCS a formulé plusieurs recommandations avant la fin de son mandat, et l'OMPI continue de vérifier dans quelle mesure ces recommandations ont été mises en œuvre par d'autres organisations du système des Nations Unies et d'en évaluer l'impact, afin d'en rendre compte aux États membres.



## **Gouvernance et contrôle interne**

### **Recommandation n° 3**

L'OMPI devrait accélérer le calendrier de la DSI pour qu'elle fournisse une opinion annuelle sur la gouvernance, la gestion des risques et l'environnement de contrôle de l'Organisation permettant aux États membres de disposer d'une assurance additionnelle sur ces domaines clés de contrôle et au Directeur général de bénéficier d'un appui dans la préparation de sa déclaration sur le contrôle interne.

### **Réponse**

La DSI a établi une feuille de route afin de donner une opinion générale sur la gestion des risques et les contrôles internes, qui prévoit notamment la réalisation de tâches intermédiaires en vue de la mise en place d'une activité d'analyse de données et de vérification continue pleinement fonctionnelle, une collaboration accrue avec les fonctions de deuxième ligne et l'augmentation des compétences du personnel grâce à l'intervention d'un spécialiste des données et d'un vérificateur dans le domaine informatique.

La feuille de route devrait permettre de donner une première opinion générale en 2025 pour la période annuelle clôturée au 31 décembre 2024.

### **Recommandation n° 4**

L'OMPI devrait conduire une évaluation exhaustive et systématique des enseignements tirés du déploiement de ses plans de préparation en riposte à la pandémie pour nourrir le développement des procédures de continuité de ses opérations.

### **Réponse**

La Division de la supervision interne (DSI) de l'OMPI procède à une évaluation complète de la réponse de l'Organisation à la crise liée à la pandémie de COVID-19, qui porte notamment sur l'état de préparation de l'OMPI et la mise en œuvre des plans de continuité des opérations. À l'issue de ce vaste exercice, le processus de mise à jour des plans de continuité des opérations, qui sera mené de manière systématique après le recul de la pandémie, intégrera les enseignements tirés de l'évaluation de la DSI et de l'expérience des chefs de service dans les domaines d'activité visés par les plans.

## **Projets financés sur les réserves**

### **Recommandation n° 5**

L'OMPI devrait envisager d'associer les projets individuels à ses objectifs essentiels et de les hiérarchiser pour permettre aux États membres de mieux comprendre les domaines d'investissement prioritaires.

### **Réponse**

La mise en correspondance des différents projets avec les objectifs essentiels de l'OMPI sera effectuée dans la proposition de PCE soumise à la trente-troisième session du PBC.

En ce qui concerne le classement des projets, la recommandation est acceptée et sera prise en considération dans les prochains cycles liés au PCE.

### **Recommandation n° 6**

L'OMPI devrait envisager une plus grande intégration du PCE dans sa stratégie à moyen terme.

#### **Réponse**

Cette recommandation sera mise en œuvre en reliant les projets au PSMT pour 2022-2026 dans la proposition de PCE soumise à la trente-troisième session du PBC.

### **Recommandation n° 7**

L'OMPI, en consultation avec les États membres, devrait réexaminer les critères établis pour les investissements consacrés aux projets spéciaux afin de continuer à mettre l'accent sur leur nature spéciale et importante et de prévoir dans le budget des ressources pour un éventail plus large d'investissements au titre du renouvellement générique et des initiatives de moindre envergure dans le cadre du processus normal de budgétisation.

#### **Réponse**

Cette recommandation est acceptée et sera mise en œuvre lors des prochains cycles liés au PCE et des futurs cycles budgétaires biennaux.

Le Secrétariat examinera les critères de la Politique d'utilisation des réserves et les mettra à jour en conséquence. Ces critères serviront de base aux propositions de PCE pour les cycles futurs.

### **Recommandation n° 8**

Les États membres souhaiteront peut-être fixer des seuils pour les projets inclus dans le PCE afin d'assurer l'efficacité du plan et de l'axer sur les principales initiatives d'investissement stratégique et, d'autre part, établir différentes exigences en matière d'assurance et de rapports afin de refléter la proportionnalité et l'ampleur du projet.

#### **Réponse**

Cette recommandation est acceptée. Des seuils seront mis en œuvre dans les projets futurs relevant du PCE et dans les cycles budgétaires biennaux. Les différences d'exigences concernant les rapports seront mises en œuvre pour les projets en cours et les futurs projets, dans le cadre des rapports sur la performance de l'OMPI.

### **Recommandation n° 9**

L'OMPI devrait envisager la possibilité d'améliorer la teneur des documents de lancement de projet de manière à disposer des éléments suivants :

- a) une meilleure analyse de l'évaluation des options, y compris, s'il y a lieu, des options d'externalisation;
- b) une définition claire de la situation initiale et des résultats escomptés pour procéder à une évaluation ultérieure et aider à mesurer l'optimisation des ressources;
- c) une présentation plus globale des coûts totaux, y compris des coûts du cycle de vie des projets; et
- d) les risques appropriés à la réalisation des objectifs du projet ainsi que les mesures d'atténuation réalistes permettant de déterminer le niveau réel de risque résiduel.

#### **Réponse**

Cette recommandation est acceptée et sera mise en œuvre dans tout projet futur relevant du PCE approuvé par les États membres.