

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

**Cinquante-septième série de réunions  
Genève, 2 – 11 octobre 2017**

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

*établi par le vérificateur externe*

1. Le présent document contient le “Rapport du vérificateur externe des comptes” (document WO/PBC/27/3), qui est soumis au Comité du programme et budget (PBC) à sa vingt-septième session (11 – 15 septembre 2017).
2. Toute décision du PBC à l’égard de ce document figurera dans la “Liste des décisions adoptées par le Comité du programme et budget” (document A/57/5).

[Le document WO/PBC/27/3 suit]

## Comité du programme et budget

**Vingt-septième session**  
**Genève, 11 – 15 septembre 2017**

### RAPPORT DU VÉRIFICATEUR EXTERNE DES COMPTES

*établi par le Vérificateur externe*

3. 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 2016;
  - ii) le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2016 à la cinquante-septième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI (également connu sous le nom de "rapport détaillé"). Ce rapport contient les recommandations du vérificateur externe des comptes découlant des trois audits effectués au cours de l'exercice 2016-2017;
  - iii) les réponses du Secrétariat de l'OMPI aux recommandations du vérificateur externe des comptes;
  - iv) la déclaration sur le contrôle interne de l'OMPI, signée par le Directeur général.
4. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

5. *Le Comité du programme et budget (PBC) a recommandé à l'Assemblée générale de l'OMPI et aux autres assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du rapport du vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/27/3).*

[Le rapport du vérificateur externe des comptes suit]

## **RAPPORT DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT DES COMPTES**

**À l'attention de  
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
L'ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

### **Opinion**

Nous avons procédé à la vérification des états financiers de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), qui se composent des éléments suivants : l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2016; l'état de la performance financière (état II); l'état des variations concernant les actifs nets (état III); l'état des flux de trésorerie (état IV); l'état de comparaison des montants budgétaires et des montants réels (état V) à la fin de l'année, et les notes relatives aux états financiers, notamment les principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI au 31 décembre 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie à la fin de l'année, conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

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

Nous avons effectué notre vérification en respectant les Normes internationales d'audit. Nos responsabilités au titre de ces normes sont expliquées dans la section de notre rapport relative aux responsabilités du vérificateur concernant la vérification des états financiers. Nous sommes indépendants de l'OMPI conformément aux exigences d'éthiques pertinentes dans le cadre de notre vérification des états financiers et nous avons rempli nos autres responsabilités éthiques en respectant ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### **Informations autres que les états financiers et rapport du vérificateur des comptes à ce sujet**

La direction est responsable des autres informations. On entend notamment par là les informations figurant dans le rapport financier annuel pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, mais pas les états financiers ni le rapport de notre vérificateur à ce sujet.

Notre opinion sur les états financiers ne concerne pas les autres informations et 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 basant 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 IPSAS, et de procéder au contrôle interne que la direction juge nécessaire afin d'établir des états financiers exempts d'anomalies significatives – que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans l'établissement des états financiers, la direction est chargée d'évaluer la capacité de l'OMPI de poursuivre son activité en indiquant, selon qu'il convient, les questions en lien avec la poursuite des 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 cette cessation.

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

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

Nos objectifs sont d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de rendre un rapport du vérificateur 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 :

- définir et évaluer les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, 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 la vérification afin de définir des procédures d'audit 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 liées à des événements ou à des conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'OMPI de poursuivre son activité. Si nous concluons qu'une incertitude significative existe, nous sommes tenus de faire ressortir, dans le rapport du vérificateur, les informations à fournir correspondantes dans les états financiers ou, si les informations en question sont insuffisantes, de modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date du rapport du vérificateur des comptes. Toutefois, des événements ou conditions futurs pourraient pousser l'OMPI à cesser ses activités;

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

Nous communiquons avec ceux qui sont chargés 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 lors de notre vérification.

### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

En outre, à notre avis, les opérations de l'OMPI qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées dans le cadre de notre vérification étaient, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et au règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI ainsi qu'à ses prescriptions délibérantes.

Conformément à l'article 8.10 du Règlement financier de l'OMPI et de son règlement d'exécution, nous avons aussi établi un rapport détaillé sur notre audit de l'OMPI.

[Signé]  
**Shashi Kant Sharma**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde**  
**Vérificateur externe des comptes**  
**New Delhi (Inde)**  
**19 juin 2017**



**BUREAU DU CONTRÔLEUR  
ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DES COMPTES DE L'INDE**

Notre audit vise à apporter une garantie indépendante et une valeur ajoutée à la gestion de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle en formulant des recommandations constructives

**Pour de plus amples informations,  
veuillez contacter :**

**M. K. S. Subramanian  
Directeur général (relations  
internationales)**

O/o the Comptroller and Auditor  
General of India

9, Deen Dayal Upadhyay Marg  
New Delhi, Inde – 110124

Mél. : [subramanianKS@caq.gov.in](mailto:subramanianKS@caq.gov.in)

**RAPPORT  
DU VÉRIFICATEUR  
EXTERNE DES COMPTES**

**À LA CINQUANTE-SEPTIÈME SÉRIE  
DE RÉUNIONS DES ASSEMBLÉES  
DES ÉTATS MEMBRES**

**DE L'ORGANISATION  
MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ  
INTELLECTUELLE (OMPI)**

**POUR L'EXERCICE 2016**

## RÉSUMÉ

1. Le présent rapport présente les principaux résultats de la vérification des comptes de l'exercice 2016 de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) effectuée par le contrôleur-vérificateur général des comptes de l'Inde. Cette vérification a consisté en un audit des états financiers de l'OMPI, un audit des performances du système de La Haye et un audit de conformité concernant les autres services contractuels.
2. La vérification des états financiers était destinée à fournir une opinion sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2016. L'objectif de l'audit des performances était de déterminer si le système et les procédures du système de La Haye étaient appropriés pour atteindre l'objectif consistant à fournir des services de propriété intellectuelle de premier choix à l'échelle mondiale à ses clients du Secteur des marques et des dessins et modèles. L'audit de conformité a été réalisé en vue de déterminer si les activités dans le domaine des achats concernant les autres services contractuels étaient menées conformément à la politique en matière d'achats, aux procédures appliquées et aux bonnes pratiques en matière d'achat de l'OMPI.
3. Sur la base de notre audit, j'estime que les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 donnent une image fidèle, dans tous leurs aspects significatifs, de la situation financière de l'OMPI à cette date et de sa performance financière au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2016. J'ai par conséquent émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2016.

### Gestion financière

4. L'OMPI a dégagé pour l'année 2016 un excédent de 32 millions de francs suisses, ce qui représente une baisse de 3,8% par rapport à l'excédent enregistré pour 2015. L'Union du PCT (Traité de coopération en matière de brevets) a contribué à hauteur de 114% à l'excédent de 2016 (78% en 2015). L'excédent ou le déficit enregistré sur les opérations du PCT est donc le principal déterminant du montant d'excédent ou de déficit affiché par l'OMPI.
5. Les recettes totales de l'OMPI ont augmenté de 1,5%, passant de 381,94 millions de francs suisses en 2015 à 387,71 millions de francs suisses en 2016. La principale source de recettes en 2016 a été l'Union du PCT, qui a représenté 75,5% du chiffre total. Les recettes générées par l'Union du PCT en 2016 ont progressé de 5,8% par rapport à 2015.
6. En 2016, les dépenses de l'OMPI se sont établies à 355,71 millions de francs suisses, soit une augmentation de 2% par rapport au montant total des dépenses de 2015, à savoir 348,67 millions de francs suisses. Tout à fait logiquement, compte tenu des activités de l'Organisation, le poste de dépenses le plus important pour 2016 a été celui des frais de personnel, qui se sont élevées à 224,35 millions de francs suisses, soit 63,1% des dépenses totales. En 2016, les dépenses de personnel ont augmenté de 3,7% par rapport à 2015.
7. Au 31 décembre 2016, l'Organisation avait des actifs nets de 311,28 millions de francs suisses, le total des actifs s'élevant à 1027,23 millions de francs suisses et des passifs à 715,95 millions. Le montant des actifs nets est passé de 279,06 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2015 à 311,28 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2016 principalement du fait de l'excédent de 32 millions de francs suisses enregistré pour 2016.

## Questions financières

8. Conformément à la politique de l'OMPI en matière de placements, la trésorerie stratégique (à long terme) représente les fonds alloués pour le financement à venir des obligations relatives aux prestations dues au personnel après la cessation de service, notamment en matière d'assurance maladie. Au 31 décembre 2016, le solde total de ces fonds était de 108,6 millions de francs suisses, répartis entre la trésorerie et les équivalents de trésorerie (96,1 millions de francs suisses) et les placements (12,5 millions de francs suisses). La trésorerie stratégique étant provisionnée pour financer les obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS), et son utilisation étant donc restreinte, elle devrait être comptabilisée en tant que trésorerie soumise à restriction, comme cela avait été fait l'année précédente. **Par conséquent, nous avons recommandé à l'OMPI de classer la trésorerie stratégique sous la trésorerie soumise à restriction et les équivalents de trésorerie.**

9. En examinant les avances au personnel pour frais d'études non régularisées d'un montant de 4,96 millions de francs suisses à la fin de décembre 2016, nous avons observé que 112 000 francs suisses n'avaient pas fait l'objet d'une régularisation depuis plus d'un an, alors que tous les fonctionnaires étaient tenus de présenter leur demande de liquidation dans un délai de quatre mois suivant la fin de l'année scolaire ou au terme des études si ces événements survenaient plus tôt. **Nous avons recommandé à l'OMPI de prendre les mesures appropriées afin d'ajuster ou de récupérer les avances au personnel pour frais d'études non traitées dans les délais prévus.**

10. En vertu des principales méthodes comptables de l'OMPI, les biens d'équipement sont comptabilisés en tant qu'actif si leur coût unitaire est supérieur ou égal à 5000 francs suisses. Nous avons constaté que même si, dans la rubrique Mobilier, le coût unitaire de 27 actifs était inférieur au seul limite de 5000 francs suisses, ces actifs continuaient d'être comptabilisés comme des immobilisations pour une valeur comptable brute de 48 274 francs suisses depuis 2011 et avec un cumul de l'amortissement de 35 214 francs suisses au 31 décembre 2016. **Nous avons recommandé à l'OMPI d'amortir complètement tous ces actifs, conformément à la méthode comptable.**

11. Au 31 décembre 2016, l'OMPI avait une obligation d'un montant de 320,89 millions de francs suisses pour les prestations définies dans le cadre de l'AMCS. Cependant, l'obligation n'était comptabilisée qu'à hauteur de 154,35 millions de francs suisses, laissant un montant non comptabilisé de 166,54 millions de francs suisses. Étant donné l'importance de l'obligation non comptabilisée, des mesures doivent être prises au plus vite en vue de mettre au point une politique pour la mise en œuvre de la norme IPSAS 39, qui va remplacer la norme 25 existante. **Nous saluons les mesures prises par l'OMPI pour mettre en œuvre la norme IPSAS 39 et encourageons l'organisation à appliquer cette norme aux états financiers annuels pour la période commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2017.**

## Système de La Haye

12. L'objectif d'extension du système de La Haye à 58 parties contractantes à l'Acte de Genève n'a pu être que partiellement rempli, le chiffre de 51 parties contractantes ayant été atteint en octobre 2016. **Nous avons recommandé à la direction d'envisager d'adopter une stratégie plus ciblée pour l'extension du système de La Haye aux pays en développement et pays les moins avancés en utilisant l'enveloppe budgétaire pour une "Utilisation élargie et plus efficace du système de La Haye".**

13. Nous avons constaté que, sur les sept indicateurs d'exécution définis pour l'exercice biennal 2014-2015, les objectifs fixés pour trois d'entre eux n'avaient pas été atteints. **Nous avons recommandé à la direction d'étudier la possibilité de fixer des objectifs plus**

**réalistes en tenant compte des facteurs échappant à son contrôle, de manière à travailler à leur réalisation dans une optique prévoyante.**

14. Certaines initiatives de renforcement des capacités relatives au système de La Haye n'avaient donné lieu à aucune activité. Nous estimons qu'un programme de renforcement des capacités personnalisé mis au point par le système de La Haye serait plus utile pour certaines catégories de parties prenantes. **Nous avons donc recommandé à la direction de réfléchir à l'élaboration d'un plan d'action biennal pour le renforcement des capacités destiné spécifiquement au système de La Haye et aux autres parties prenantes en le combinant au plan de renforcement des capacités de l'OMPI.**

15. Le règlement d'exécution commun ne précisait aucun délai pour la réalisation de l'examen des demandes. Nous avons observé que le traitement des demandes régulières en 2015 a pris plus de temps que l'année précédente. **Nous avons donc recommandé à la direction d'envisager de définir un délai pour l'examen et le traitement des demandes, ainsi que pour faire respecter de manière réaliste les dispositions relatives à l'abandon des demandes, afin de renforcer la responsabilisation et la réactivité dans le système.**

16. Le nombre de demandes d'enregistrement international ayant donné lieu à un refus a connu une envolée en 2016. Si la question des mesures rapides prises suite aux décisions de refus reçues a été mise en évidence dans le registre des risques comme étant un domaine de risque, la question dans son ensemble, avec le risque qu'elle comporte pour l'organisation en termes de réputation si une surveillance n'est pas imposée, n'a pas été signalée comme présentant des risques. **Nous avons donc recommandé à la direction de réfléchir à la possibilité de signaler comme risquée la question des refus par les offices nationaux dans son ensemble, au vu de l'incidence qu'elle peut avoir sur la renommée du système de La Haye et de l'organisation.**

17. Même si un déficit important des recettes s'est formé au fil des années, la structure des taxes n'a pas été révisée depuis plus de 20 ans. **Nous avons recommandé à la direction d'envisager la mise en place rapide d'une stratégie d'action destinée à rendre le système de La Haye autosuffisant et la présentation d'une proposition devant l'Assemblée de l'Union de La Haye en vue de revoir périodiquement la structure des taxes existantes.**

18. Nous avons constaté que le système de La Haye n'a pas présenté de proposition détaillée en matière de recrutement indiquant précisément les besoins dans la catégorie des administrateurs et des services généraux au cours des cinq dernières années. **Nous avons recommandé à la direction d'étudier la possibilité d'avoir un plan détaillé contenant les stratégies à court, moyen et long terme en termes de gestion des ressources humaines pour le système de La Haye, fondé sur une analyse appropriée des lacunes et une projection des besoins.**

19. Nous avons noté que les objectifs du projet de modernisation informatique n'avaient pas pu être atteints, alors même que huit ans s'étaient écoulés depuis le lancement du projet. **Nous avons recommandé à la direction de réfléchir à la possibilité de concevoir une stratégie informatique à long terme couvrant les améliorations nécessaires, notamment en termes de granularité et de maintenance.**

#### **Autres services contractuels**

20. Dans le cas des procédures en matière d'achat, nous avons constaté que des exceptions répétées pourraient déboucher sur une situation dans laquelle l'OMPI devrait s'en tenir au même fournisseur sans profiter des avantages de la concurrence sur le marché. En conséquence, les dispositions des ordres de service et du Manuel des achats devaient être encore renforcées en imposant une période maximale pour les exceptions, à l'issue de laquelle il devrait être obligatoire

de les réviser intégralement en tenant compte de la disponibilité sur le marché et des conditions de marché. **Nous avons donc recommandé à l'OMPI de hâter la modification de l'ordre de service et du Manuel sur les achats afin d'y intégrer une période maximale pour les cas qui sont des exceptions à la procédure d'appel à la concurrence. La nécessité d'extensions supplémentaires doit être établie au moyen d'un examen adapté du marché.**

21. Nous avons observé que, lors du renouvellement de contrats pour une période supplémentaire, la rémunération de trois prestataires avait été revue à la hausse, alors que cela n'était pas prévu dans l'appel à propositions ni dans les contrats signés avec les prestataires. Si nous sommes conscients des circonstances exceptionnelles de ce cas particulier, nous estimons que lorsque des modifications sont apportées à un contrat, les conditions antérieures de l'offre, notamment de l'appel à propositions, doivent être respectées. **Nous avons donc recommandé que les modifications aux contrats passés respectent strictement les appels à propositions et les autres conditions de l'offre sans accorder d'avantage à une entreprise en particulier, de manière à assurer des clauses et conditions uniformes, notamment en matière de prix.**

22. En consultant une étude comparant les conditions générales de l'OMPI applicables aux contrats avec celles de l'ONU et d'autres institutions des Nations Unies, nous avons remarqué que certaines dispositions communes ne figuraient pas dans les conditions de l'OMPI. **Nous avons donc recommandé à cette dernière de réviser ses conditions générales et spécifiques applicables aux contrats existantes et de réfléchir à la possibilité d'intégrer des clauses relatives à la non-renonciation aux droits, à la divisibilité, au traitement le plus favorable, au travail des enfants, à l'exploitation sexuelle et à la fraude ou la corruption.**

23. En examinant le plan d'achats pour 2016, nous avons observé que des examens de suivi avaient été réalisés pour 55 fournisseurs stratégiques sur 105 et pour 5 des 144 cas de fournisseurs non stratégiques et non critiques. Nous avons observé que même si les indicateurs clés d'exécution étaient précisés pour les contrats, ils n'étaient pas réellement utilisés au moment du renouvellement pour évaluer la performance des fournisseurs. L'évaluation des performances des fournisseurs au moyen de tableaux de bord et de formulaires de renouvellement ou de prolongation de contrat, bien qu'ayant débuté, n'était pas suffisamment solide pour rendre compte des paramètres spécifiques de performance. **Nous avons recommandé à l'OMPI de négocier et convenir de critères appropriés en matière de performance au moment où le contrat est conclu, et de s'engager en faveur d'une amélioration continue. La performance des fournisseurs peut aussi faire partie intégrante de la gestion des risques et de la prévoyance afin de faire en sorte que les problèmes soient réglés dès le stade initial.**

24. S'agissant de la gestion des risques, nous avons constaté que, si le registre des risques couvrait les questions générales, les risques spécifiques relatifs à diverses étapes de la passation de marchés et de la gestion des contrats n'y figuraient pas. Rien n'indique que les différents besoins opérationnels des secteurs ou divisions internes, classés par priorité ou par niveau de risque, ou qu'un plan d'action associé aux contrats existants ait été établi en conséquence pour les deux prochaines années, sur une base consécutive. **Nous avons donc recommandé que la gestion des risques soit renforcée par l'intégration de mesures d'atténuation des risques spécifiques identifiés après avoir classé, évalué et priorisé les risques. Ces risques peuvent être reliés aux exigences de chaque programme ou division dans la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise.**

25. Nous avons noté que, dans les cas où plusieurs contrats sont établis à la suite d'une seule procédure d'appel à la concurrence, il est possible de négocier davantage avec les soumissionnaires moins bien placés sur le plan technique et mieux placés sur le plan financier. **Nous avons recommandé à l'OMPI, dans les cas où plusieurs fournisseurs remportent un même appel d'offres, d'envisager de faire pression en tirant parti des paramètres techniques et commerciaux pour obtenir des prix plus compétitifs pour l'OMPI.**

## **INTRODUCTION**

### **Étendue de la vérification et méthode de vérification**

1. L'audit de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) a été confié au contrôleur-vérificateur général des comptes de l'Inde pour les exercices financiers 2012 à 2017 sur approbation de l'Assemblée générale de l'OMPI à sa quarantième session (20<sup>e</sup> session ordinaire), tenue à Genève du 26 septembre au 5 octobre 2011. L'étendue de la vérification est conforme à l'article 8.10 du Règlement financier ainsi qu'aux principes énoncés dans l'annexe dudit règlement.
2. La vérification des comptes de l'exercice 2016 s'est faite conformément au plan d'audit, établi sur la base de l'analyse des risques à l'OMPI effectuée par nos soins. Notre travail a consisté en un audit des états financiers de l'OMPI, un audit du système de La Haye et un audit des Autres services contractuels. Il a été fait appel, lorsque cela s'est avéré nécessaire, aux travaux de l'audit interne.
3. Les résultats essentiels de la vérification ont été examinés avec la direction, puis communiqués à cette dernière via des notes de gestion. Les plus importants d'entre eux, adéquatement regroupés, sont présentés dans le présent rapport.

### **Normes d'audit**

4. L'audit a été effectué conformément aux dispositions suivantes : les Normes internationales d'audit établies par la Fédération internationale des comptables et adoptées par le Groupe des vérificateurs externes des comptes de l'ONU, de ses institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique; les Normes d'audit de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques; et l'article 8.10 du Règlement financier de l'OMPI ainsi que le mandat régissant l'audit de l'OMPI tel que défini dans les annexes dudit règlement.

### **Gestion financière**

5. Notre audit a compris un examen des états financiers pour vérifier l'absence d'erreurs significatives et le respect des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). L'OMPI a adopté ces normes en 2010 et les normes IPSAS 28, 29 et 30 applicables aux instruments financiers en 2013.

### **Opinion d'audit sur les états financiers pour 2016**

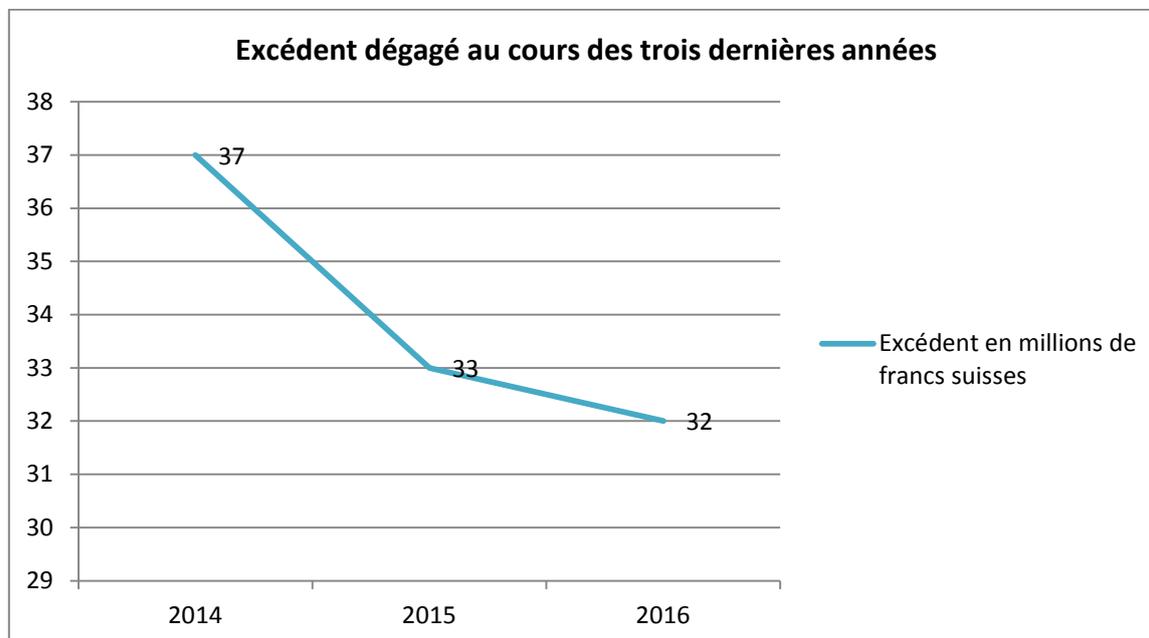
6. Conformément au mandat du vérificateur externe des comptes, il m'incombe d'exprimer une opinion sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2016. Je n'ai pas constaté lors de ma vérification des comptes de l'exercice 2016 de lacunes ou d'erreurs qui selon moi importent s'agissant de l'exactitude, de l'exhaustivité et de la validité de ces comptes dans leur ensemble. J'ai par conséquent émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2016.

## **PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS**

7. Les principaux indicateurs financiers auxquels les États membres doivent prêter attention sont décrits ci-dessous :

## Excédent/déficit d'exploitation

8. L'excédent ou le déficit est la différence entre les recettes et les dépenses de l'OMPI durant l'exercice. L'OMPI a dégagé pour l'année 2016 un excédent de 32 millions de francs suisses, ce qui représente une baisse de 3,8% par rapport à l'excédent enregistré pour 2015. Toutefois, par rapport à l'excédent enregistré pour 2014, cela représentait une baisse de 13,5%.



9. Nous avons constaté que la diminution de la performance financière en 2016 par rapport à 2015 était principalement due à une augmentation de 8,09 millions de francs suisses des dépenses de personnel. L'augmentation des recettes par rapport à 2015 était principalement due aux activités de l'Union du Traité de coopération en matière de brevets (PCT), qui ont constitué 75,5% de la totalité des recettes de l'OMPI en 2016.

## Analyse sectorielle

10. Le tableau suivant répartit les recettes, dépenses et excédents ou déficits par segment<sup>1</sup> :

*(en milliers de francs suisses)*

Année 2016						
Segment	Union financée par des contributions	Union du PCT	Union de Madrid	Union de La Haye	Union de Lisbonne	Comptes spéciaux
Recettes	18 115	292 862	61 187	5 635	1 073	8 841
Dépenses	17 574	256 349	61 204	10 509	1 236	8 841
Excédent/déficit	541	36 513	-17	-4 874	-163	0

<sup>1</sup> L'information sectorielle est présentée dans un format qui représente les diverses unions en tant que segments composant l'OMPI.

<b>Année 2015</b>						
Recettes	18 803	276 781	71 010	5 034	1 102	9 213
Dépenses	17 107	250 945	62 811	7 011	1 586	9 213
Excédent/déficit	1 696	25 836	8 199	-1 977	-484	0
<b>Année 2014</b>						
Recettes	18 817	281 318	57 285	3 927	764	8 069
Dépenses	17 560	242 133	57 330	7 322	792	8 069
Excédent/déficit	1 257	39 185	-45	- 3 395	-28	0
<b>Année 2013</b>						
Recettes	19 277	261 181	58 456	4 531	1 308	6 858
Dépenses	19 068	242 349	59 749	7 603	852	6 858
Excédent/déficit	209	18 832	-1 293	-3 072	456	0
<b>Année 2012</b>						
Recettes	18 631	253 183	54 329	3 442	390	7 021
Dépenses	18 414	232 104	56 159	6 854	734	7 021
Excédent/déficit	217	21 079	-1 830	-3 412	-344	0

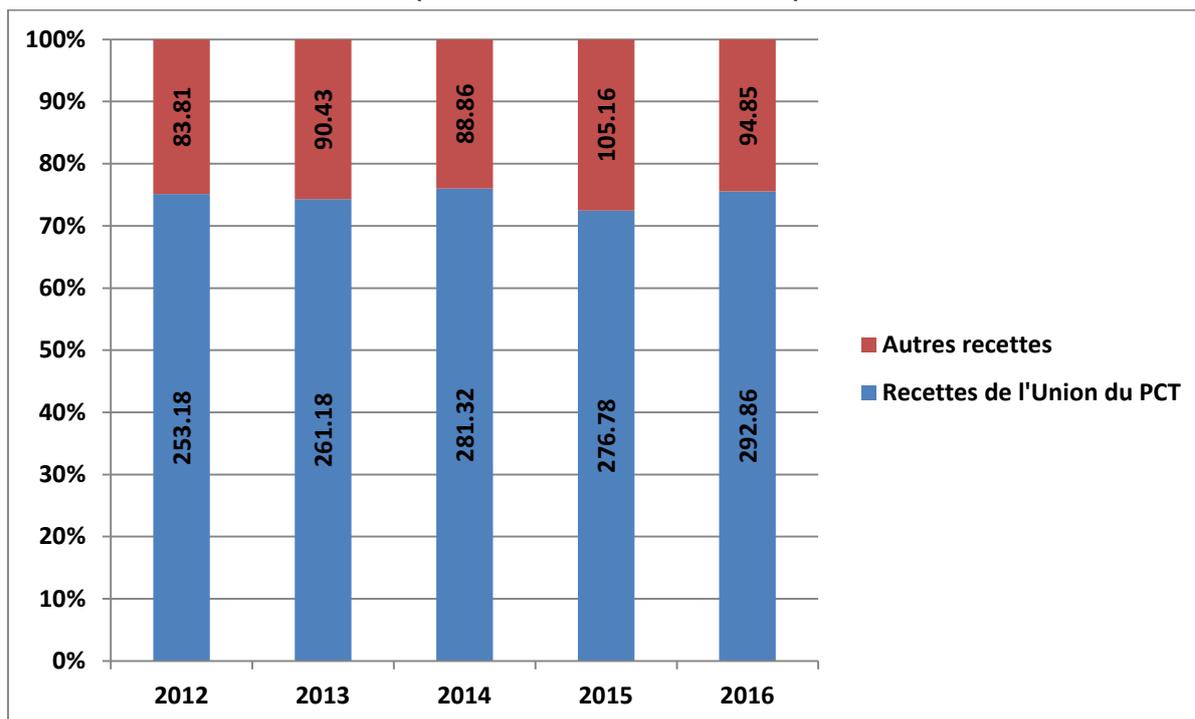
11. Nous avons constaté qu'en dehors de l'Union financée par des contributions, l'Union du PCT constituait l'unique segment ayant dégagé un excédent en 2016 par rapport à l'excédent de deux segments (l'Union du PCT et l'Union de Madrid) en 2015. En outre, le déficit de l'Union de La Haye a plus que doublé en 2016 par rapport à 2015.

12. Au cours des cinq dernières années, l'Union de Lisbonne a affiché un déficit chaque année, excepté en 2013. Elle a enregistré un déficit cumulé de 1,17 million de francs suisses au 31 décembre 2016. En 2015, l'Assemblée générale de l'OMPI avait décidé que l'Union de Lisbonne adopterait toutes les mesures possibles pour éliminer le déficit prévu pour l'exercice biennal 2016-2017. Conformément à l'article 11.3)iii) de l'Arrangement de Lisbonne, l'OMPI a obtenu des subventions (engagements) en faveur de l'Union de Lisbonne pour un montant de plus d'un million francs suisses. Sur ce montant, la somme de 392 000 francs suisses a été reçue au 31 décembre 2016 et a été comptabilisée au titre des contributions volontaires.

## **Recettes**

13. Pour l'exercice 2016, le total des recettes de l'OMPI s'est établi à 387,71 millions de francs suisses, soit une augmentation de 5,77 millions de francs suisses (1,5%) par rapport au total des recettes pour 2015 (381,94 millions de francs suisses).

**Recettes générées par l'Union du PCT par rapport aux autres sources de recettes  
(en millions de francs suisses)**



14. La principale source de recettes en 2016 a été l'Union du PCT, qui a représenté 75,5% du chiffre total. Les recettes générées par l'Union du PCT en 2016 ont progressé de 5,8% par rapport à 2015. En 2016, on comptait 210 454 publications contre 200 928 en 2015.

15. Les recettes de l'Union de Madrid ont été la deuxième source de recettes pour l'Organisation, avec 15,8% du total. Les recettes issues du système de Madrid ont baissé de 13,8% par rapport à 2015. Les recettes de l'Union de La Haye en 2016 ont augmenté de 11,9% par rapport à l'année précédente.

16. Les recettes de l'Union financée par des contributions de 18,12 millions de francs suisses ont représenté 4,7% du total tandis que celles des contributions volontaires reçues au titre des comptes spéciaux à hauteur de 8,84 millions de francs suisses en ont représenté 2,3%.

## Dépenses

17. Le tableau suivant présente les dépenses de l'OMPI de ces deux dernières années :

*(en millions de francs suisses)*

Postes	2016	2015
Dépenses de personnel	224,35	216,26
Services contractuels	74,40	72,09
Dépenses de fonctionnement	21,95	21,20
Voyages, formations et subventions	15,81	17,39
Amortissements et coûts financiers	13,73	14,16
Autres	5,47	7,56
<b>Total</b>	<b>355,71</b>	<b>348,66</b>

18. En 2016, les dépenses de l'OMPI se sont établies à 355,71 millions de francs suisses, soit une augmentation de 2% par rapport au montant total des dépenses de 348,66 millions de francs suisses pour 2015.

19. En toute logique, compte tenu des activités de l'Organisation, le poste le plus important pour 2016 a été celui des dépenses de personnel, qui se sont élevées à 224,35 millions de francs suisses, soit 63,1% du total des dépenses. Les dépenses de personnel en 2016 ont augmenté de 8,09 millions de francs suisses par rapport à celles de 2015.

20. Les services contractuels sont restés la deuxième dépense de l'OMPI en 2016 avec 74,40 millions de francs suisses, soit 20,9% du total des dépenses. Les dépenses à ce titre ont augmenté de 3,2% par rapport à 2015.

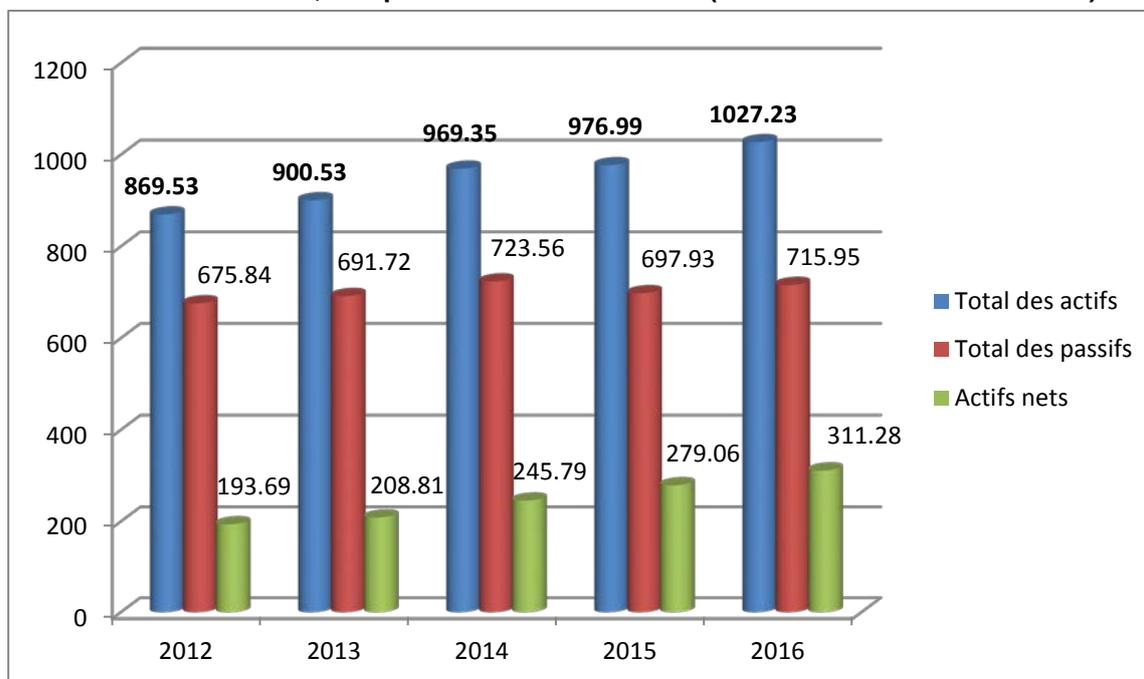
21. Les dépenses de fonctionnement se sont élevées à 21,95 millions de francs suisses en 2016, soit 6,2% du total des dépenses de l'OMPI pour cette année. Elles ont augmenté de 3,5% par rapport à 2015.

22. Les dépenses au titre des voyages, formations et subventions se sont élevées à 15,81 millions de francs suisses pour l'exercice 2016, soit 4,4% du total des dépenses. Ce chiffre représente une baisse de 9,1% par rapport à 2015.

### Situation financière

23. Au 31 décembre 2016, l'Organisation avait des actifs nets de 311,28 millions de francs suisses, le total des actifs s'élevant à 1027,23 millions de francs suisses et le total des passifs à 715,95 millions. Le montant des actifs nets est passé de 279,06 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2015 à 311,28 millions de francs suisses à la fin de l'exercice 2016 du fait de l'excédent de 32 millions de francs suisses enregistré pour 2016.

**Situation des actifs, des passifs et des actifs nets (en millions de francs suisses)**



## Performance budgétaire

24. Les budgets de l'OMPI sont biennaux. Les assemblées des États membres de l'OMPI ont approuvé, le 14 octobre 2015, un budget de 707 millions de francs suisses pour l'exercice biennal 2016-2017. Le budget biennal pour l'exercice 2016-2017 établi par l'OMPI conformément aux exigences des normes IPSAS prévoyait des recettes totales de 373,28 millions de francs suisses pour 2016. Les recettes totales réelles enregistrées ont été de 384,68 millions de francs suisses, soit 11,4 millions de francs suisses de plus que l'estimation budgétaire. Le total des dépenses pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 s'est établi à 322,18 millions de francs suisses, soit 28,19 millions de moins que l'estimation budgétaire de 350,37 millions de francs suisses.

## Améliorations apportées dans les états financiers de l'exercice 2016 à la suite de l'audit externe

25. Nous nous félicitons de ce que la direction ait apporté des modifications et améliorations dans les états financiers de l'exercice clos au 31 décembre 2016, sur la base des observations de l'audit externe. Ces modifications sont les suivantes :

- i) note n° 2 : les principales politiques comptables ont été actualisées en vue d'indiquer la méthode d'évaluation des publications gratuites et la méthode de comptabilisation pour les logiciels mis au point en interne ainsi que pour les taxes perçues au titre des services d'arbitrage et de médiation de l'OMPI;
- ii) la note n° 26 sur les instruments financiers a été modifiée en vue d'actualiser la notation et les renvois des politiques concernant les politiques de gestion du risque de change.

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

### Questions financières

#### Classement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

26. La note n° 3 des états financiers de l'OMPI au 31 décembre 2016 indique que la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont classés en trois groupes : la trésorerie disponible, la trésorerie soumise à restriction et la trésorerie stratégique. La trésorerie stratégique (à long terme), conformément à la politique de l'OMPI en matière de placement, représente les fonds alloués pour le financement à venir des obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service (AMCS), y compris l'AMCS. Au 31 décembre 2016, le solde total de ces fonds était de 108,6 millions de francs suisses, répartis entre la trésorerie et les équivalents de trésorerie (96,1 millions de francs suisses) et les placements (12,5 millions de francs suisses).

27. Nous avons pris note du fait que la trésorerie stratégique était provisionnée pour financer les obligations relatives à l'AMCS, et son utilisation étant donc restreinte. Elle devrait être comptabilisée en tant que trésorerie soumise à restriction, comme cela avait été fait l'année précédente.

28. L'OMPI a déclaré que la norme IPSAS 2 permettait d'intégrer la trésorerie soumise à restriction à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie. Compte tenu de la nature des modalités relatives à la trésorerie stratégique, notamment son classement distinct et les exigences en matière de liquidités prévues par la politique de l'Organisation en matière de placement, il s'avère plus juste de présenter la trésorerie stratégique en tant qu'élément distinct

de la trésorerie ou des placements et non de l'intégrer à la trésorerie soumise à restriction. L'approche actuelle permet à l'OMPI de classer correctement ses fonds stratégiques en fonction des conditions et de la teneur des placements que l'Organisation prévoit de faire conformément à sa politique en matière de placement, tout en indiquant clairement la nature et l'objectif de ces fonds.

29. Nous sommes d'avis que, les fonds ayant été alloués pour le financement à venir des obligations relatives à l'assurance maladie après la cessation de service, y compris l'AMCS, ces fonds sont, par nature, 'soumis à restriction'.

### **Recommandation n° 1**

#### **L'OMPI pourrait classer la trésorerie stratégique en tant que trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restriction.**

30. L'OMPI a préféré maintenir l'approche actuelle de classement des actifs.

#### Avances aux fonctionnaires – indemnités pour frais d'étude

31. La note n° 5 des états financiers de 2016 indique que les fonctionnaires recrutés sur le plan international, autres que ceux qui vivent dans leur pays d'origine, remplissent les conditions requises pour recevoir une indemnité couvrant 75% des frais de scolarité des enfants à charge jusqu'à la quatrième année d'études supérieures, mais pas au-delà de la fin de l'année scolaire au cours de laquelle l'enfant atteint l'âge de 25 ans. Conformément à l'ordre de service daté du 26 avril 2016, les fonctionnaires présentent leur demande de liquidation dans un délai de quatre mois suivant la fin de l'année scolaire ou au terme des études si cet événement survient plus tôt.

32. À l'examen du montant de 4,96 millions de francs suisses dû pour les avances accordées aux fonctionnaires au titre des indemnités pour frais d'étude à fin décembre 2016, nous avons constaté qu'un montant de 112 000 francs suisses était impayé depuis plus d'un an.

33. L'OMPI a répondu que ce montant en suspens était dû au fait que le DGRH attendait des renseignements de la part du fonctionnaire concerné. Dès réception de ces renseignements, le montant en question serait perçu par retenue sur le traitement du fonctionnaire.

### **Recommandation n° 2**

#### **Nous recommandons que l'OMPI prenne les mesures appropriées en vue d'ajuster ou de recouvrer le montant dû pour les avances accordées aux fonctionnaires au titre des indemnités pour frais d'étude dans les délais impartis.**

34. L'OMPI a accepté la recommandation et a déclaré qu'une date butoir avait été fixée au 30 juin 2017. Le non-respect de ce délai par le fonctionnaire concerné entraînerait le remboursement de l'avance versée au titre des indemnités pour frais d'étude, conformément à la recommandation.

#### Comptabilisation des actifs

35. Conformément aux principales politiques comptables de l'OMPI, l'équipement (communication et équipement informatique, véhicules ainsi que meubles et mobilier) est comptabilisé en tant qu'immobilisation si son coût unitaire est supérieur ou égal à 5000 francs suisses; une durée d'utilité de 10 ans est prise en considération aux fins du calcul de l'amortissement des meubles et du mobilier.

36. Nous avons constaté que même si, dans la rubrique Mobilier, le coût unitaire de 27 actifs était inférieur au seuil limite de 5000 francs suisses, ces actifs ont continué d'être comptabilisés comme des immobilisations pour une valeur comptable brute de 48 274 francs suisses depuis 2011 et avec un cumul de l'amortissement de 35 214 francs suisses au 31 décembre 2016.

37. Le fait de continuer à comptabiliser ces actifs comme des immobilisations et à les amortir alors que leur coût unitaire est inférieur au seuil limite de 5000 francs suisses, sans les passer en charges, est contraire à la politique comptable. La valeur comptable nette de l'équipement de l'Organisation est ainsi surévaluée de 13 060 francs suisses.

38. L'OMPI a déclaré que l'application prospective du nouveau seuil à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 était conforme aux exigences de la norme IPSAS 3. De plus, les bénéfices résultant du changement requis ne sont pas justifiés par leurs coûts.

39. Nous sommes d'avis que la comptabilisation appliquée ci-dessus n'était pas conforme à la norme IPSAS 3 qui prévoit qu'un changement de politique comptable doit être appliqué de manière rétrospective sauf s'il est impraticable de déterminer les effets du changement spécifiquement liés à la période ou de manière cumulée.

### **Recommandation n° 3**

**Nous recommandons que tous les actifs dont le coût unitaire est inférieur au seuil limite de 5000 francs suisses, tels qu'ils apparaissent dans le Registre des actifs, soient totalement amortis conformément à la politique comptable et aux exigences des normes IPSAS.**

40. L'OMPI s'est engagée à examiner ces actifs lors de la vérification de l'équipement et des meubles de 2017.

### Gestion des actifs

41. Nous avons constaté des disparités entre la vérification physique des actifs et le module de gestion des actifs, comme l'indiquent les paragraphes suivants :

42. Après la vérification physique (novembre 2016) et le rapprochement ultérieur réalisé par l'OMPI, 36 éléments étaient manquants. Nous avons également constaté que le lieu et le nom du dépositaire ou de l'agent de liaison pour la gestion des biens n'avaient pas encore été actualisés dans le module de gestion des actifs. De plus, le module ne prévoyait aucun outil d'analyse des données décisionnelles fiable permettant de générer des rapports de suivi et de contrôle des actifs.

43. Les données fournies par la Division de l'infrastructure des locaux concernant l'utilisation du matériel (télécopieurs, imprimantes et unités centrales) au 31 décembre 2016 ne correspondaient pas à celles figurant dans le module de gestion des actifs.

44. L'OMPI a déclaré que :

- un examen complet de tous les anciens éléments, indépendamment de leur catégorie, serait réalisé afin que le module de gestion des actifs ne contienne plus d'éléments qui ne sont plus utilisés, d'ici la fin de l'exercice biennal 2016-2017;
- si les éléments manquants ne sont pas retrouvés avant le troisième trimestre de 2017 et pendant au moins deux vérifications physiques, ils devront être passés par pertes et profits avant la fin de 2017 afin que les livres de comptes puissent être ajustés en conséquence;

- la mise à jour des noms des dépositaires et agents de liaison pour la gestion des biens de tous les actifs devrait être effectuée d'ici la fin de 2017, après qu'un champ propre à l'agent de liaison pour la gestion des biens ait été prévu (distinct du champ actuel pour le dépositaire) dans le module de gestion des actifs du système de gestion administrative intégrée (AIMS). En outre, des entrées distinctes propres aux dépositaires et aux agents de liaison pour la gestion des biens permettront d'instaurer un système de requête fiable qui améliorera le suivi et le contrôle.

#### Recommandation n° 4

**Nous recommandons que l'examen de tous les anciens éléments et éléments manquants soit effectué et ajusté dans les livres de comptes d'ici la fin de 2017. Le processus d'actualisation du module visant à fournir toutes les informations requises et à instaurer un système de requête fiable devrait également être achevé d'ici fin 2017.**

45. L'OMPI a accepté cette recommandation.

#### Obligations relatives à l'AMCS

46. La norme IPSAS 25 définissait la politique comptable applicable aux prestations à court terme et aux prestations post-emploi. En juillet 2016, le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a publié la norme IPSAS 39, qui remplacerait la norme IPSAS 25. La norme IPSAS 39 supprimera la méthode du corridor à des fins d'évaluation. Selon l'IPSASB, toute entité est tenue d'appliquer la norme IPSAS 39 pour les états financiers annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, et son adoption anticipée est encouragée.

47. L'OMPI a l'obligation contractuelle de fournir à son personnel des prestations médicales après la cessation de service sous la forme de primes d'assurance pour le régime d'assurance maladie collective. Selon le Statut et Règlement du personnel de l'OMPI, l'Organisation prend en charge 65% de la prime mensuelle d'assurance maladie. La valeur actuelle des obligations relatives à des prestations définies en matière d'assurance maladie après cessation de service est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées et par soustraction des futures sorties de trésorerie estimées en appliquant un taux d'actualisation. En vertu de la norme IPSAS 25, l'OMPI applique la méthode du corridor pour le traitement comptable de ces gains et pertes actuariels, ce qui signifie que ces derniers ne sont pas immédiatement comptabilisés dans les états financiers.

48. Au 31 décembre 2016, l'Organisation a évalué que les obligations relatives aux prestations s'élevaient à 320,89 millions de francs suisses au titre de l'AMCS. Toutefois, les obligations ont été comptabilisées à hauteur de 154,35 millions de francs suisses seulement, laissant un montant non comptabilisé de 166,54 millions de francs suisses, soit une augmentation de 87,69 millions de francs suisses par rapport à l'année précédente.

49. Compte tenu du montant substantiel que représentent les obligations non comptabilisées, dont la tendance est à la hausse, et de l'impact matériel sur les états financiers, des mesures doivent être entreprises dans les meilleurs délais afin d'établir une politique de mise en œuvre de la norme IPSAS 39.

50. L'OMPI a déclaré que, au terme de l'étude actuarielle de 2016, elle avait demandé à l'actuaire externe de préparer une analyse de l'impact de la norme IPSAS 39 sur la comptabilité et des effets de la suppression de la méthode corridor concernant l'AMCS. L'analyse prendra en considération une mise en œuvre de la norme IPSAS 39 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

51. Nous nous félicitons des mesures entreprises par l'OMPI concernant la mise en œuvre de la norme IPSAS 39 et encourageons l'Organisation à appliquer cette norme à ses états financiers annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

### **Recommandation n° 5**

**Compte tenu de l'impact matériel des obligations non comptabilisées sur les états financiers, dont la tendance est à la hausse, nous recommandons qu'une politique adéquate de mise en œuvre de la norme IPSAS 39 soit élaborée et appliquée dans les meilleurs délais.**

52. L'OMPI a déclaré qu'elle réalisait actuellement une analyse des effets de la norme IPSAS 39 et qu'elle élaborait une politique de mise en œuvre.

### **Système de La Haye**

#### Contexte

53. L'Arrangement de La Haye concernant l'enregistrement international des dessins et modèles industriels, ou "système de La Haye", offre la possibilité d'enregistrer les dessins et les modèles industriels dans de nombreux pays en déposant une seule demande rédigée en une seule langue et en payant une seule série de taxes. Ce système, administré par l'OMPI, permet de faire enregistrer jusqu'à 100 dessins et modèles sur plus de 65 territoires moyennant le dépôt d'une seule demande internationale.

54. L'Arrangement de La Haye est formé par trois traités internationaux indépendants les uns des autres : l'Acte de Londres de 1934, l'Acte de La Haye de 1960 et l'Acte de Genève de 1999. Un État peut décider de devenir partie à un seul, à deux ou à l'ensemble de ces traités. Ceux-ci ont été amendés afin d'accroître la compatibilité du système de La Haye avec les systèmes d'enregistrement de nombreux pays. Le plus récent de ces traités, soit l'Acte de Genève de 1999, contient plusieurs éléments compatibles, tels que la possibilité non seulement pour les États mais aussi pour les organisations intergouvernementales d'y adhérer, la possibilité d'ajourner la publication jusqu'à 30 mois, un délai de refus pouvant aller jusqu'à 12 mois, une durée de protection s'étendant jusqu'à 15 ans, etc. Le plus ancien des trois traités, soit l'Acte de Londres de 1934, a été achevé en octobre 2016.

55. Conformément au programme et budget pour l'exercice biennal 2016-2017, l'OMPI a pour but de faire du système de La Haye le système de premier choix en ce qui concerne les enregistrements de dessins et modèles industriels. À cet effet, l'OMPI s'efforcera de faire mieux connaître le système de La Haye et de promouvoir une utilisation plus fréquente et améliorée de ce système, tout en assurant une meilleure administration de ce dernier face à une complexité et une charge de travail croissantes. Des mesures coordonnées seront prises en ce qui concerne les trois aspects suivants : visibilité, portée géographique et développement du système.

#### Planification et résultats

##### *Utilisation plus fréquente et améliorée du système de La Haye*

56. Le budget et les dépenses réelles alloués à l'utilisation du système de La Haye au cours de l'exercice biennal 2014-2015 sont indiqués ci-dessous.

(en milliers de francs suisses)

	Budget final après virements	Dépenses
Utilisation plus fréquente et améliorée du système de La Haye, y compris par les pays en développement et les pays les moins avancés	4 903 (67%)	4 510 (65%)
Amélioration de la productivité et de la qualité de service des opérations de La Haye	2 400 (33%)	2 399 (35%)
<b>Total</b>	<b>7 303</b>	<b>6 909</b>

Les chiffres entre parenthèses indiquent le pourcentage par rapport au total des dépenses.

57. L'OMPI compte actuellement 189 États membres, dont 65 seulement étaient membres du système de La Haye à la fin de l'année 2015. Bien que 67% des ressources budgétaires aient été affectées à l'élargissement et à l'amélioration de l'utilisation du système de La Haye, les objectifs annuels/biennaux relatifs au nombre de demandes déposées dans le cadre du système de La Haye au cours de l'exercice biennal 2014-2015 n'ont pas été atteints. Par ailleurs, le système de La Haye est principalement utilisé par les membres européens (36 membres en Europe, 15 en Afrique, 11 en Asie, deux en Amérique du Nord et un en Amérique du Sud). Il convient également de noter que :

- L'objectif visant à élargir l'utilisation du système à 58 parties contractantes à l'Acte de Genève n'a été que partiellement atteint : seules 51 parties contractantes à l'Acte de Genève avaient rejoint le système en octobre 2016.
- L'objectif visant à ce qu'aucun pays ne soit lié par le seul Acte de La Haye (1960) en dehors de l'UE ou de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI) n'a pas été atteint : trois parties contractantes en dehors de l'UE et de l'OAPI restent uniquement liées par l'Acte de 1960.

58. Les principaux défis mis en évidence dans le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) pour la période 2010-2015 concernant l'utilisation du système de La Haye sont les suivants : i) le système de La Haye n'est pas universel. L'Acte de Genève de 1999 a été élaboré en vue de remédier à cette situation grâce à l'introduction de plusieurs éléments permettant de tenir compte des procédures nationales d'une vaste série de parties contractantes; ii) la portée géographique du système de La Haye s'élargissant, plusieurs éléments de l'Acte de Genève qui ont été introduits en vue de tenir compte de pratiques nationales divergentes seront mis en œuvre pour la première fois. La procédure internationale deviendra par conséquent plus complexe, ce qui risque de rendre le système moins attrayant pour les utilisateurs.

59. Pour relever ces défis, le PSMT propose les stratégies suivantes : analyser régulièrement les statistiques relatives aux dessins et aux modèles en vue d'identifier les pays dont l'adhésion serait susceptible de profiter à un grand nombre d'utilisateurs nationaux et étrangers potentiels; s'intéresser particulièrement aux parties contractantes potentielles; simplifier le système de La Haye; continuer de développer le cadre juridique afin de faire en sorte que le règlement d'exécution commun et les instructions administratives demeurent compatibles avec les besoins des utilisateurs; et continuer de développer les possibilités de sauvegarde et les mécanismes d'intelligence embarquée du système de dépôt électronique et étendre l'offre de services en ligne en vue de faire face à la complexité croissante découlant de l'expansion géographique.

60. Selon la matrice des parties contractantes élaborée par la direction, 21 pays appartenaient au groupe 1 (pays les plus susceptibles de rejoindre le système dans un délai d'un ou de deux ans) et 18 pays au groupe 2 (pays censés rejoindre le système dans un délai de trois à cinq ans) en 2015. Or, parmi les 21 pays du premier groupe, seul un a rejoint le système en 2015. La matrice indique également que de nombreux pays sont en attente d'adhésion soit parce qu'un avis juridique est requis, parce que les lois nécessaires sont en

cours d'élaboration ou parce que des lois appropriées doivent être élaborées. Dans ces conditions, l'adhésion de 60 parties contractantes à l'Acte de Genève d'ici la fin de l'exercice biennal 2016-2017 semble être un objectif ambitieux.

61. La direction a indiqué que suite à l'adhésion de la République de Corée, du Japon et des États-Unis d'Amérique, le système de La Haye était devenu plus attrayant non seulement pour les utilisateurs en dehors de l'Europe mais aussi pour les nouveaux cercles européens d'utilisateurs souhaitant protéger leurs dessins et modèles dans ces pays. Le système de La Haye accorde la priorité aux parties contractantes potentielles dont l'adhésion à l'Acte de Genève encouragerait vraisemblablement une plus grande utilisation du système ou de nouvelles adhésions. Des procédures législatives ou diplomatiques concrètes ont été engagées en vue de l'adhésion du Cambodge, de la Chine, de Madagascar, de la Fédération de Russie, d'Israël et du Canada. La direction a ajouté que de nombreuses modifications ont été apportées aux règles existantes, au règlement d'exécution commun, aux instructions administratives et au système de dépôt électronique afin de renforcer le système de La Haye et d'attirer ainsi de nouveaux utilisateurs, tout en notant que le retard de la mise en œuvre du système DIRIS (le nouveau système informatique) a freiné l'expansion du système de La Haye.

62. Nous nous félicitons que de nombreuses initiatives aient été organisées, telles que des ateliers, des séminaires en présentiel ou en ligne, ou des visites d'étude dans différentes régions du monde. Toutefois, aucun progrès notable n'a été accompli en ce qui concerne l'expansion du système de La Haye parmi les pays en développement/les pays les moins avancés/les pays non européens au potentiel inexploité.

#### Recommandation n° 6

**La direction pourrait envisager d'adopter une stratégie plus ciblée pour étendre le système de La Haye aux pays en développement et aux pays les moins avancés en utilisant le budget alloué à l'élargissement et à l'amélioration de l'utilisation du système. Cette stratégie pourrait consister, entre autres, à promouvoir les avantages du système, à réaliser régulièrement des enquêtes en vue de connaître l'avis des utilisateurs concernant les services proposés par le système et à répertorier les suggestions et les avis formulés par les utilisateurs.**

63. La direction a accepté la recommandation.

#### Objectifs visés

64. L'objectif visant à élargir l'utilisation du système de La Haye à 58 parties contractantes à l'Acte de Genève n'a été que partiellement atteint : seules 51 parties contractantes à l'Acte de Genève avaient rejoint le système en octobre 2016. Par ailleurs, trois des sept indicateurs d'exécution définis dans le Rapport sur l'exécution du programme pour la période 2014-2015 indiquent que les objectifs visés n'ont pas été atteints, comme le montre le tableau ci-dessous.

Indicateur d'exécution	Objectifs visés	Données (effectives) relatives à l'exécution	Remarques
Dépôts de demandes et renouvellements au titre du système de La Haye	Demandes déposées (2014) : 4 004	Demandes déposées (2014) : 2 924	Objectif pas atteint
	Demandes déposées (2015) : 4 941	Demandes déposées (2015) : 4 111	Objectif pas atteint
	Dessins et modèles enregistrés (2014) : 17 519	Dessins et modèles enregistrés (2014) : 14 441	Objectif pas atteint
	Dessins et modèles enregistrés (2015) : 21 636	Dessins et modèles enregistrés (2015) : 16 435	Objectif pas atteint

Indicateur d'exécution	Objectifs visés	Données (effectives) relatives à l'exécution	Remarques
Prédominance de l'Acte de Genève (1999) dans le système de La Haye	Aucun pays lié par le seul Acte de La Haye (1960) en dehors de l'UE ou de l'OAPI; tous les autres consentements à l'extinction de l'Acte de 1934 reçus.	Trois parties contractantes en dehors de l'UE et de l'OAPI restent uniquement liées par l'Acte de 1960.	Objectif pas atteint à la fin de 2015. Objectif relatif à l'extinction de l'Acte de 1934 atteint récemment.
Flexibilité des données inscrites au registre international	Capacité d'enregistrer des informations sur la conception granulaire	Des progrès ont été effectués concernant les choix relatifs aux dessins; pourtant la mise en œuvre était prévue pour après la conversion du principal système informatique, ce qui n'a pas eu lieu au cours de l'exercice biennal : DIRIS.	Objectif pas atteint

65. Les objectifs relatifs au nombre de demandes déposées et au nombre de dessins et modèles enregistrés en 2014 et 2015 n'ont pas été atteints. En 2015, le nombre de demandes déposées était inférieur de 16,8% aux objectifs visés et le nombre de dessins et modèles enregistrés de 24%.

66. La direction a expliqué que la non-réalisation de ces objectifs (nombre de demandes déposées et nombre de dessins et modèles enregistrés) est due à l'adhésion tardive des États-Unis d'Amérique, de la République de Corée et du Japon. Elle a en outre affirmé que les nouvelles adhésions nécessitent du temps et des ressources qui ne sont pas toujours de son ressort car elles dépendent de la législation du pays concerné et de la réponse du Bureau international aux demandes externes soudaines. La direction a par ailleurs indiqué qu'il est essentiel de procéder à une planification et une budgétisation prévoyantes des ressources humaines, la budgétisation nécessitant du temps et la mise en œuvre effective étant soumise à des contraintes.

67. Bien que la direction ait déployé d'importants efforts pour faciliter l'adhésion à l'Acte de 1999 des pays enregistrant un grand nombre de dépôts, à savoir la République de Corée, le Japon et les États-Unis d'Amérique, le retard dans leur processus respectif a fait que leur adhésion n'a pas eu les répercussions attendues sur les autres pays ciblés.

#### Recommandation n° 7

**La direction pourrait envisager de définir des objectifs plus réalistes, en prenant en compte les facteurs qui ne sont pas de son ressort, afin que ceux-ci puissent être anticipés et gérés au moyen des ressources disponibles.**

68. La direction a accepté la recommandation.

#### Renforcement des capacités

69. L'objectif stratégique III du Plan stratégique à moyen terme pour la période 2010- 2015, qui consiste à favoriser l'utilisation de la propriété intellectuelle au service du développement, définit le renforcement des capacités comme une priorité. Il indique que : "Sur demande, l'OMPI continuera d'assurer à un large éventail d'initiatives et de projets aux niveaux communautaire, national et régional un appui spécialisé en matière de renforcement des capacités, de formation et d'assistance technique, notamment en vue de la mise en œuvre dans les systèmes nationaux et régionaux des instruments internationaux susceptibles d'être adoptés".

70. Dans ce contexte, l'Académie de l'OMPI jouera un rôle central dans la mise en œuvre de la formation des ressources humaines et du renforcement des capacités, au moyen notamment de programmes personnalisés et d'approches et de méthodologies nouvelles. Les programmes ordinaires à l'intention des fonctionnaires nationaux, des parties prenantes, des universitaires et des autres spécialistes seront complétés par un large éventail de programmes afin d'élargir le cercle des bénéficiaires et d'élever le contenu des activités de renforcement des capacités. Il s'agit notamment du programme d'universités d'été de l'OMPI destiné aux jeunes spécialistes et aux diplômés; du réseau mondial d'académies de propriété intellectuelle; et du programme de formation des cadres restructuré à l'intention du personnel d'encadrement et des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME).

71. En ce qui concerne les initiatives de renforcement des capacités menées entre janvier 2014 et octobre 2016, des visites d'étude et des séminaires en présentiel ou en ligne ont été organisés en lien avec les trois objectifs principaux, à savoir : i) fournir une assistance à l'amélioration des capacités de prestation de services de propriété intellectuelle des instituts; ii) jouer un rôle central dans la mise en œuvre de la formation des ressources humaines et du renforcement des capacités; et iii) compléter les programmes ordinaires à l'intention des fonctionnaires nationaux, des parties prenantes, des universitaires et des autres spécialistes par un large éventail de programmes afin d'élargir le cercle des bénéficiaires et d'élever le contenu des activités de renforcement des capacités.

72. Aucune initiative n'a été lancée en lien avec les objectifs consistant à : i) utiliser les académies de propriété intellectuelle innovantes pour adapter les initiatives prises en matière de formation et d'enseignement à la situation locale; ii) venir en aide aux PME; et iii) prendre des mesures ciblées pour renforcer les capacités des organismes d'aide et de financement pour les PME et pour apporter une assistance immédiate en matière de recensement, de protection, de gestion et d'exploitation des actifs de propriété intellectuelle. En ce qui concerne l'accroissement des efforts pour contribuer à l'établissement de versions adaptées à la situation et à la langue des différents pays lors de l'élaboration de produits d'information personnalisés sur la gestion des actifs de propriété intellectuelle à l'intention des chefs d'entreprise, des microentreprises et des PME, un soutien a été apporté aux offices du Japon, de la République de Corée et de la Chine afin de fournir aux utilisateurs des informations sur le système de La Haye dans leur langue officielle respective. En ce qui concerne la volonté de créer des partenariats, des réseaux et des alliances et de déployer de manière plus efficace les techniques de l'information et de la communication en vue de fournir une assistance dans le cadre des activités de renforcement des capacités, les sommets annuels de MARQUES, de l'ECTA et de l'AIPPI<sup>2</sup> se sont tenus entre 2014 et 2016.

73. Nombre de ces événements étaient liés aux activités de l'OMPI dans son ensemble et non au système de La Haye en soi. Seuls trois des événements mentionnés étaient spécifiquement consacrés au système de La Haye.

74. En ce qui concerne le plan d'action annuel/biennal relatif à la formation et au renforcement des capacités du personnel interne élaboré pour la période 2014-2015, la direction a indiqué que le Service d'enregistrement de La Haye étant responsable de fournir les compétences et les informations nécessaires à l'enregistrement, les activités de renforcement des capacités sont généralement menées par d'autres unités, telles que les bureaux ou l'Académie, qui sont responsables de coordonner ces activités et de décider si le Service d'enregistrement de La Haye doit être impliqué. Ces unités informent généralement le Service d'enregistrement de La Haye des activités prévues pour le prochain exercice annuel/biennal, mais il se peut qu'une demande imprévue soit formulée dans le courant d'un exercice.

---

<sup>2</sup> MARQUES : Association des propriétaires européens de marques de commerce, organisation à but non lucratif consacrée à la protection et à l'application des droits de propriété intellectuelle; ECTA : Association communautaire du droit des marques; AIPPI : Association internationale pour la protection de la propriété intellectuelle.

75. Nous pensons qu'un programme de renforcement des capacités élaboré par le Service d'enregistrement de La Haye se révélerait plus utile pour les parties prenantes.

76. La direction a approuvé la nécessité de disposer à l'avenir d'un plan de renforcement des capacités portant sur le système de La Haye, en particulier au regard de l'objectif visant à élargir et à améliorer l'utilisation du système. Elle a ajouté que le renforcement des capacités ne constituant pas la fonction principale du système de La Haye, le plan y relatif sera élaboré à très long terme, car les objectifs principaux relatifs à l'expansion géographique, à la stabilisation du processus et au développement informatique doivent être privilégiés. La mise en œuvre du plan de renforcement des capacités exigera en outre d'apporter de profondes modifications culturelles (la fourniture d'un appui en la matière ne se fera plus "sur demande") et structurelles (les ressources et les responsabilités des autres programmes devront être transférées au système de La Haye) au sein de l'Organisation.

### **Recommandation n° 8**

**La direction pourrait envisager d'élaborer à l'intention des parties prenantes un plan de renforcement des capacités biennal propre au système de La Haye qui soit coordonné au plan de renforcement des capacités de l'OMPI correspondant au budget biennal.**

77. La direction a accepté la recommandation.

### Traitement en temps voulu des demandes internationales d'enregistrement de dessins et de modèles industriels

78. Le règlement d'exécution commun à l'Acte de 1999 et l'Acte de 1960 de l'Arrangement de La Haye définit les conditions et les modalités régissant le dépôt et le traitement d'une demande. Une demande internationale peut être déposée directement auprès du Bureau international, par le biais du système de dépôt électronique ou sur papier. Dès sa réception par le Bureau international, la demande est examinée afin de vérifier sa conformité avec le cadre juridique du système de La Haye. Si la demande est conforme aux exigences applicables, le Bureau international l'enregistre dans le registre international. Si la demande internationale n'est pas conforme aux exigences applicables, le Bureau international envoie au déposant une lettre signalant les irrégularités et l'invitant à régulariser sa demande dans un délai de trois mois conformément aux articles 14.1 et 14.3 du règlement d'exécution commun. Les corrections effectuées par le déposant peuvent nécessiter une analyse plus approfondie par l'examineur lors de leur réception. Lorsqu'une irrégularité, autre qu'une irrégularité visée à l'article 8.2)b) de l'Acte de 1999, n'est pas corrigée dans les délais visés aux alinéas 1)a) et b), la demande internationale est réputée abandonnée et le Bureau international rembourse les taxes payées pour cette demande, après déduction d'un montant correspondant à la taxe de base.

79. Le règlement d'exécution commun ne définit aucun délai en ce qui concerne l'examen des demandes. Ainsi, le temps consacré à l'examen des demandes varie en fonction des cas. Le tableau ci-dessous indique le temps qui s'est révélé nécessaire pour traiter les demandes régulières au cours des trois dernières années.

<b>Nombre de demandes régulières traitées</b>						
<b>Année</b>	<b>Moins de 1 semaine</b>	<b>De 1 à 2 semaines</b>	<b>De 2 à 3 semaines</b>	<b>De 3 à 4 semaines</b>	<b>Plus de 4 semaines</b>	<b>Total</b>
2013	488 (30%)	719 (45%)	175 (11%)	69 (4%)	156 (10%)	1 607
2014	778 (44%)	675 (38%)	157 (9%)	73 (4%)	85 (5%)	1 768
2015	544 (25%)	933 (43%)	371 (17%)	140 (6%)	193 (9%)	2 181

*Les chiffres entre parenthèses indiquent le pourcentage par rapport au total des demandes traitées.*

80. Dans le tableau ci-dessus, il apparaît clairement que le pourcentage de demandes régulières traitées en moins d'une semaine a baissé pour atteindre 25% en 2015, contre 44% en 2014. En outre, le nombre de demandes dont le traitement a nécessité plus de quatre semaines a augmenté en 2015 par rapport à 2014. Ces résultats indiquent qu'en 2015 le traitement des demandes régulières a pris plus de temps qu'en 2014.

81. Il convient également de noter que dans le cas des demandes présentant des irrégularités, le délai de traitement (de la date de réception à la date d'enregistrement) s'est révélé bien plus long que pour les demandes régulières. Nous avons donc analysé les 8203 demandes irrégulières reçues par le Bureau international entre janvier 2014 et juin 2016 et dont le traitement (de la réception à l'enregistrement) a nécessité plus de 120 jours<sup>3</sup> et nous avons ainsi pu mettre en évidence le nombre total de jours nécessaires à leur traitement par le Bureau international, en tenant compte du délai de réponse du déposant :

<b>Indications</b>	<b>Nombre de jours (en tenant compte du délai de réponse du déposant) nécessaires au traitement des demandes irrégulières dans le cadre du système de La Haye sur la base des demandes irrégulières dont le traitement (de la réception à l'enregistrement) a nécessité plus de 120 jours.</b>				
	<b>21-120</b>	<b>121-200</b>	<b>201-300</b>	<b>301-400</b>	<b>400-528</b>
<b>Nombre de demandes</b>	631	123	49	10	6
<b>Pourcentage</b>	77	15	6	1	1

82. Nous avons également analysé le temps nécessaire au traitement (de la réception à l'enregistrement) de 39 demandes irrégulières. Nous avons remarqué que dans 23 cas, le premier examen effectué par le Bureau international suite à la réception des demandes a nécessité entre 22 et 453 jours. Le Bureau international n'examinant pas en profondeur les dessins et les modèles, le temps consacré à l'examen des demandes semble relativement élevé, ce qui peut avoir une incidence sur la satisfaction des utilisateurs et sur l'attractivité du système de La Haye. Nous estimons donc que la définition d'un délai clair pour l'examen des demandes internationales permettrait d'accroître la redevabilité et la rapidité de leur traitement.

83. L'analyse des 39 demandes irrégulières indique également que dans 17 cas, les déposants ont mis entre 91 et 512 jours pour corriger les irrégularités signalées. Le Bureau international leur a donc accordé un délai supérieur au délai de trois mois défini dans le règlement d'exécution commun pour effectuer les corrections nécessaires. Bien qu'elle soit avantageuse pour les déposants, cette approche indulgente a une incidence négative sur la

<sup>3</sup> Les demandes dont le délai de traitement s'est révélé inférieur à 120 jours ont été ignorées en raison de la nécessité de tenir compte du temps nécessaire à l'examen des demandes et du délai de trois mois accordé pour corriger les irrégularités conformément à l'article 14.3 du règlement d'exécution commun.

rapidité du traitement des demandes; les dispositions prévoyant l'abandon des demandes doivent donc être appliquées.

84. La direction a indiqué que lorsque le Bureau international propose des corrections, celles-ci peuvent ensuite exiger une analyse plus approfondie par l'examineur. Selon le cadre juridique, le Bureau international n'est en aucun cas tenu de présenter l'ensemble des corrections nécessaires dans une seule lettre. Par ailleurs, un certain nombre de demandes fantaisistes sont déposées par des personnes qui ne font que jouer avec l'interface électronique. Pour y remédier, l'article 14 du règlement d'exécution commun sera amendé de façon à permettre au Bureau international d'inviter le déposant à s'acquitter au moins du montant correspondant à la taxe de base fixée pour un dessin ou un modèle avant de procéder à l'examen de sa demande.

### **Recommandation n° 9**

- i. La direction pourrait envisager de définir un délai pour l'examen et le traitement des demandes par le Bureau international afin d'accroître la redevabilité et la rapidité du système de La Haye.**
- ii. La direction pourrait envisager d'appliquer les dispositions prévoyant l'abandon des demandes afin d'éviter de consacrer des ressources et du temps à l'examen de demandes qui ne le méritent pas.**

85. La direction a accepté les recommandations.

### Refus concernant les enregistrements internationaux de dessins et modèles industriels

86. Le Bureau international n'effectue pas d'examen quant au fond (par exemple en ce qui concerne la nouveauté du dessin ou modèle) et ne peut donc pas rejeter une demande pour des motifs de fond.

87. La décision d'accorder ou non la protection reste la prérogative des offices nationaux ou régionaux, et les droits conférés sont limités au territoire relevant de la compétence de ces administrations. Les offices désignés peuvent refuser d'accorder la protection à un enregistrement international lorsque celui-ci fait l'objet d'une opposition de la part d'un tiers ou ne remplit pas les critères prévus par les lois nationales, par exemple en ce qui concerne la nouveauté.

88. Une étude portant sur les refus reçus par le système de La Haye au cours des quatre dernières années (de 2013 à octobre 2016) a révélé la situation suivante :

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (jusqu'au 31 octobre)</b>
<b>Nombre de refus</b>	119	152	203	1 506
<b>Nombre de demandes</b>	2 990	2 924	4 111	n.d.

89. Nous avons constaté que :

- i) entre 2013 et 2015, le nombre de refus a sensiblement augmenté, de presque 71% en 2015 par rapport à 2013 (pour passer de 119 à 203);

ii) entre 2015 et 2016 (jusqu'au 31 octobre), le nombre de refus est monté en flèche avec 1303 refus supplémentaires, ce qui représente une augmentation de 642% en 10 mois pour 2016 par rapport à l'ensemble de l'année 2015;

iii) de 2011 à 2013, l'Égypte et la Syrie étaient en tête, totalisant 55 à 70% des refus. Cependant, avec l'adhésion de la République de Corée, du Japon et des États-Unis d'Amérique en 2014 et 2015, ces trois pays ont totalisé 94% des refus en 2016 (jusqu'en octobre).

90. La direction a affirmé être consciente de l'ampleur du problème et qu'elle prenait actuellement des mesures pour y remédier, comme suit.

- Le prestataire du système de contrôle interne de la Section juridique réalise actuellement une étude visant à analyser les notifications de refus comprenant une étude comparative des motifs de refus invoqués par l'Office des brevets et des marques des États-Unis d'Amérique (USPTO), l'Office japonais des brevets (JPO) et l'Office coréen de la propriété intellectuelle (KIPO). Dès que d'éventuelles tendances ou particularités seront identifiées et examinées, les moyens de limiter les risques de refus de la part de ces offices seront étudiés.
- Après de longues négociations avec les représentants du JPO, du KIPO, de l'USPTO, de l'Office national de la propriété intellectuelle du Viet Nam, de Rospatent et de l'Office d'État de la propriété intellectuelle de la République populaire de Chine, ainsi qu'à l'aide des contributions apportées par les autres offices procédant à un examen en vertu du système de La Haye et des débats qui ont eu lieu à la cinquième session du Groupe de travail du système de La Haye, des Recommandations<sup>4</sup> ont été publiées en août 2016 afin d'aider les utilisateurs du système de La Haye à limiter les risques de refus de la part des offices procédant à un examen en vertu du système de La Haye.

91. La direction a considéré que grâce à ces mesures, elle parviendrait à réduire l'avalanche de refus à l'avenir. Cependant, elle a admis que le Bureau international pourrait "contribuer à prévenir, à défaut d'inverser, les refus éventuels pour des motifs de fond en fournissant des conseils malgré des capacités très limitées".

92. Alors que le délai de traitement des décisions de refus reçues a été signalé comme risque dans le registre des risques du programme (référence de risque n° 31.0025.006), nous avons constaté que le problème dans son ensemble, avec les risques que cela supposait pour la réputation de l'Organisation si cette situation perdurait, se posait de manière indirecte à travers le risque concernant la perte de convivialité liée à l'expansion du système (référence de risque n° 31.0023.001, "Accroître les exigences particulières à chaque pays diminuerait l'intérêt du système de La Haye") mais qu'il n'était pas indiqué comme un risque à part entière.

### **Recommandation n° 10**

- La direction pourrait envisager de signaler comme risquée la question des refus d'enregistrements internationaux par les offices nationaux dans son ensemble, au vu des incidences potentielles sur la renommée du système de La Haye et sur l'Organisation.**
- La direction pourrait envisager d'apporter son aide de manière subtile mais dynamique en invitant toutes les parties prenantes à s'engager dans un débat**

---

<sup>4</sup> Recommandations concernant l'établissement et la remise des reproductions afin de prévenir d'éventuels refus de la part des offices procédant à un examen au motif que la divulgation du dessin ou modèle industriel est insuffisante.

**constructif afin de diminuer le nombre exponentiel de refus, son rôle en matière de refus pour des motifs de fond étant limité.**

93. La direction a accepté les recommandations.

#### Gestion financière

94. Le budget approuvé, le budget après virements et les dépenses au cours des deux exercices 2014-2015 et 2016-2017 du système de La Haye figurent dans le tableau suivant :

*(en milliers de francs suisses)*

Exercice	Poste	Budget approuvé	Budget après virements	Dépenses
<b>2014-2015</b>	<b>Ressources de personnel</b>	6 242 (82%)	6 281 (86%)	6 079 (88%)
	<b>Autres ressources</b>	1 346 (18%)	1 022 (14%)	831 (12%)
	<b>Total</b>	<b>7 587</b>	<b>7 302</b>	<b>6 909</b>
<b>2016-2017</b> (au 18 octobre 2016)	<b>Ressources de personnel</b>	6 226 (82%)	7 171 (85%)	2542 (85%)
	<b>Autres ressources</b>	1 346 (18%)	1 308 (15%)	434 (15%)
	<b>Total</b>	<b>7 572</b>	<b>8 479</b>	<b>2 976</b>

*Les chiffres entre parenthèses indiquent le pourcentage des dépenses totales de l'année concernée.*

95. Au cours de l'exercice biennal 2014-2015, 88% des ressources du budget total du système de La Haye ont été allouées aux ressources de personnel. Ces ressources budgétaires utilisées pour les dépenses de personnel étaient de 23% et 12% supérieures à celles du PCT et des systèmes de Madrid et de Lisbonne, respectivement. De même, durant les 10 premiers mois de l'exercice biennal 2016-2017, 85% du budget a été alloué aux ressources de personnel, qui étaient de 26% et 18% supérieures à celles du PCT et à celles des systèmes de Madrid et de Lisbonne, respectivement.

96. Cela indique que les ressources budgétaires du système de La Haye ont été principalement utilisées pour les ressources de personnel. Cette forte proportion des dépenses de personnel pourrait avoir une incidence négative sur la part du budget allouée à d'autres catégories importantes, comme le prévoient les objectifs énoncés dans le cadre de l'expansion du système de La Haye. L'expansion géographique vers les régions du reste du monde au potentiel encore inexploité, en dehors de l'Europe, des États-Unis d'Amérique, du Japon et de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI), pourrait être entravée si davantage de ressources autres que les ressources de personnel n'étaient pas allouées et si certains problèmes systémiques liés à la mise à niveau retardée du système informatique n'étaient pas résolus.

97. La direction a répondu que les dépenses réduites au titre des autres ressources étaient dues aux retards de la mise au point du nouveau système informatique, car les projets qui dépendent du lancement de ce système n'ont pas pu être déployés, ainsi qu'au report d'un certain nombre de campagnes de promotion et d'information et d'études juridiques concernant les adhésions clés. La direction a également déclaré qu'un certain nombre de transferts ou d'affectations internes temporaires en faveur du registre de La Haye rendaient superflu le retour à l'externalisation, ce qui a contribué à accroître le déséquilibre entre l'utilisation des ressources de personnel et l'utilisation des autres ressources.

98. Nous estimons que l'utilisation des autres ressources aurait dû faire l'objet d'une attention particulière afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'expansion géographique du système de La Haye.

### Recommandation n° 11

**La direction pourrait envisager de corriger le déséquilibre de l'allocation des ressources en consacrant davantage de budget aux autres dépenses, notamment les dépenses relatives aux activités informatiques, aux activités de promotion et d'information, d'éducation et de communication ainsi qu'aux activités juridiques.**

99. La direction a accepté la recommandation.

### Déficits récurrents

100. Les taxes relatives aux demandes internationales constituent la principale source de financement du système de La Haye, couvrant environ 80% de ses recettes. Nous avons constaté que les taxes étaient insuffisantes pour couvrir les dépenses de l'Union de La Haye, comme l'indique le tableau suivant :

*(en milliers de francs suisses)*

			Déficit en pourcentage des recettes
<b>Année 2011</b>			
Recettes		3 260	83,46
Taxes	2 954		
Autres recettes	306		
Dépenses		5 981	
<b>Déficit</b>		<b>2 721</b>	
<b>Année 2012</b>			
Recettes		3 442	99,13
Taxes	3 083		
Autres recettes	359		
Dépenses		6 854	
<b>Déficit</b>		<b>3 412</b>	
<b>Année 2013</b>			
Recettes		4 531	67,79
Taxes	3 215		
Autres recettes	1 316		
Dépenses		7 603	
<b>Déficit</b>		<b>3 072</b>	

		<b>Déficit en pourcentage des recettes</b>	
<b>Année 2014</b>			
Recettes		3 927	86,45
Taxes	3 196		
Autres recettes	731		
Dépenses		7 322	
<b>Déficit</b>		<b>3 395</b>	
<b>Année 2015</b>			
Recettes		5 034	39,27
Taxes	4 043		
Autres recettes	991		
Dépenses		7 011	
<b>Déficit</b>		<b>1 977</b>	

101. Nous avons constaté qu'au cours des cinq dernières années le déficit en pourcentage des recettes a évolué de façon irrégulière. En 2015, l'Union de La Haye a enregistré un déficit de 39,27% de ses recettes, dénotant une nette amélioration par rapport au déficit de l'année précédente, qui s'est élevé à 86,45% des recettes de 2014.

102. Le Bureau international avait proposé, à la cinquième session du Groupe de travail sur le développement juridique du système de La Haye, une hausse forfaitaire de la taxe de base ou une taxe de base liée à la désignation. Le groupe de travail était parvenu à la conclusion (en novembre 2015) que sur la base des observations et instructions formulées par le groupe de travail, des scénarios détaillés seraient proposés par le Bureau international concernant une structure des taxes viable, qui seraient examinés à la sixième session du groupe de travail. Nous avons constaté que le Bureau international n'avait pas fait de proposition au sujet de cette structure de taxes à la sixième session du groupe de travail et que les débats avaient en fait essentiellement porté sur la modification de la règle 14 du règlement d'exécution commun, qui vise à garantir le versement, au minimum, de la taxe de base pour un dessin ou modèle avant d'achever l'examen quant à la forme. De fait, la taxe de base et la taxe de renouvellement n'ont pas été corrigées durant ces 20 dernières années bien que le système de La Haye ait connu un déficit constant, et les projections de l'économiste en chef ne prévoyaient pas d'excédents dans le cadre de la structure de taxes actuelle jusqu'en 2019.

103. La direction a répondu qu'en raison du caractère extrêmement hypothétique que revêtait l'exercice de révision des taxes, il a été décidé de l'interrompre jusqu'à ce que le système de La Haye ait retrouvé une stabilité. Le Comité du programme et budget prévoyait un déficit de l'Union de La Haye d'un montant de 3,9 millions de francs suisses pour l'exercice biennal 2016-2017. La direction craignait que les débats concernant la révision de la taxe de base nuisent inutilement à l'image du système et fassent fuir les nouveaux utilisateurs. S'agissant de la non-révision des taxes depuis ces 20 dernières années, la direction a déclaré qu'en raison de l'existence du système du dessin et modèle communautaire non enregistré depuis 2012 et du système du dessin et modèle communautaire enregistré depuis 2013, le système de La Haye avait perdu en compétitivité car ces deux systèmes offraient une protection au niveau de l'Union européenne.

104. Tout en reconnaissant les difficultés du monde en évolution, nous estimons qu'il est désormais impératif d'élaborer dans les meilleurs délais une stratégie et une politique d'action destinées à rendre le système de La Haye autosuffisant et à réduire les déficits récurrents.

## Recommandation n° 12

- i. **La direction pourrait envisager d'élaborer dans les meilleurs délais une stratégie d'action visant à rendre le système de La Haye autosuffisant et à combler les déficits récurrents.**
- ii. **La direction pourrait envisager de présenter une proposition devant l'Assemblée de l'Union de La Haye en vue de revoir périodiquement la structure des taxes existante en y apportant régulièrement des modifications afin de rendre l'Union de La Haye autosuffisante.**

105. La direction a accepté les recommandations.

### Gestion des ressources humaines

106. Le système de La Haye a été détaché du système Madrid-Lisbonne-La Haye durant l'exercice biennal 2010-2011. Actuellement, le système de La Haye est assuré par trois sections opérationnelles : la Section juridique, le Service des opérations et la Section de l'information et de la promotion. Le tableau suivant indique l'évolution du nombre de fonctionnaires de chacune des sections au cours des trois dernières années :

	2014		2015		2016	
	Permanent	Non-permanent	Permanent	Non-permanent	Permanent	Non-permanent
<b>Juridique</b>	2		2	2	3	1
<b>Service des opérations</b>	5	1	5	3	6	4
<b>Information et promotion</b>	4	1	4	1	4	1
<b>Système de La Haye</b>	11	2	11	6	13	6

107. Le recrutement et les transferts ou affectations du personnel de l'OMPI sont centralisés au niveau du Département de gestion des ressources humaines. Pour évaluer les besoins de chaque service, l'OMPI a élaboré des directives de planification des effectifs contenant les procédures relatives à la projection des besoins pour un exercice biennal. Conformément à ces directives, le système de La Haye doit analyser ses besoins particuliers, évaluer ses capacités actuelles en ayant dûment effectué une analyse des lacunes et prévoir ses besoins futurs en matière de ressources humaines, le cas échéant, au moment de la préparation du programme et budget d'un exercice biennal. Les contraintes budgétaires appropriées doivent être correctement intégrées au programme et budget et les mesures nécessaires doivent être entreprises pour combler les lacunes prévues, en ayant tenu compte de l'ensemble des considérations émises en matière de gestion.

108. L'enregistrement international de dessins et modèles industriels étant désormais principalement régi par l'Acte de Genève, l'une des premières préoccupations de l'Organisation portait sur le fait que, à mesure que le nombre de membres augmentait et qu'un large éventail de pays rejoignait le système de La Haye, la diversité des lois et procédures relatives à l'enregistrement de dessins et modèles industriels dans les États membres rendrait l'Acte de Genève toujours plus complexe au point de perdre de son intérêt pour les utilisateurs. Par

conséquent, au-delà d'une certaine limite, l'augmentation du nombre de membres, qui constitue l'un des objectifs principaux du système, pourrait finalement entraver le système de La Haye. En effet, le seul risque à figurer dans la dernière version du registre des risques de ce programme concernait la question suivante, considérée comme un risque majeur :

“La législation des nouveaux pays membres ont besoin doit être prise en considération. Le système devient alors moins accessible et les utilisateurs préfèrent s'en remettre à des mandataires locaux pour effectuer directement une demande d'enregistrement.”

109. Nous avons constaté que, malgré le risque majeur que soulève le problème ci-dessus, celui-ci devait encore être traité en profondeur et dans les meilleurs délais. Afin d'éviter une telle situation sans issue, il est impératif que le système de La Haye maintienne l'expertise juridique indispensable pour démêler facilement et rapidement les complexités juridiques et qu'il offre les outils nécessaires à assurer l'intégration d'États membres supplémentaires sans que les différentes législations ne deviennent une charge pour le système.

110. Actuellement, toutes les activités juridiques du système de La Haye sont assurées par la Section juridique. Nous avons constaté que le nombre de fonctionnaires dans cette section n'avait pas évolué ces trois dernières années et qu'une proportion élevée de fonctionnaires n'étaient pas permanents. En effet, seuls le chef de la Section juridique et un fonctionnaire permanent sont restés en poste durant cette période. Nous avons également constaté que le poste de juriste avait été transféré à la Section juridique en 2015. Ce juriste réaffecté n'avait jamais travaillé dans le cadre du système de La Haye et n'avait aucune expérience préalable des systèmes d'enregistrement internationaux jusqu'alors. Le titulaire de ce poste a logiquement eu besoin d'étudier de manière approfondie la terminologie et les spécificités du système de La Haye en 2016, ce qui a directement nui aux exigences du système à cette période. Compte tenu du manque d'harmonisation entre les législations nationales ou régionales relatives aux dessins et modèles industriels, et de la complexité croissante du système de La Haye, comme indiqué ci-dessus, un ensemble de compétences très spécifiques ainsi que, de préférence, une expérience pratique des demandes et procédures relatives aux dessins et modèles industriels dans le secteur privé ou au niveau d'un office national ou régional constitueraient un profil idéal pour un candidat à un poste au sein de la Section juridique.

111. La Section de l'information et de la promotion du système de La Haye est chargée de diffuser les informations concernant les intérêts et avantages du système de La Haye auprès des parties intéressées, de répondre à leurs demandes et également de promouvoir activement l'utilité du système auprès des utilisateurs potentiels. Nous avons constaté que les effectifs de cette section n'avaient pas évolué au cours de ces trois dernières années depuis 2014, malgré les changements importants dus à la récente expansion du système en ce qui concerne la gestion des tâches.

112. Nous avons constaté que le système de La Haye n'a pas présenté de proposition détaillée en matière de recrutement indiquant précisément les besoins dans la catégorie des administrateurs et des services généraux au cours des cinq dernières années. À l'exception de trois examinateurs originaires de République de Corée, du Japon et des États-Unis d'Amérique, recrutés de manière ponctuelle et à titre temporaire, et d'un assistant analyste des opérations au sein du Service des opérations, aucun changement d'effectif important n'a été effectué au sein des sections ces trois dernières années. L'étude du programme biennal de recrutement pour les exercices 2014-2015 et 2016-2017 ne présentait d'ailleurs aucune demande d'augmentation des ressources humaines, excepté pour un poste de juriste dans la Section juridique et un poste d'examineur dans le Service des opérations, recrutés de façon ponctuelle. Il n'y a pas eu d'analyse détaillée des lacunes entre le personnel requis et le personnel actuellement en poste, comme le prévoient les directives de planification des effectifs.

113. En ce qui concerne la planification future de l'augmentation des ressources humaines dans le système de La Haye, la direction a déclaré que cette question avait fait l'objet de débats approfondis dans un document interne intitulé "Hague Organisational Design" en mars 2016. Le document n'ayant pu être remis dans le cadre de cet audit, s'agissant de travaux en cours, la direction a souligné qu'en raison des importants changements survenus à la suite de la soudaine expansion des offices compétents en matière d'examen, une planification effectuée sur la base d'informations plus récentes sur les données et la charge de travail devrait à nouveau être réalisée dans tous les cas. La direction a invoqué les initiatives concernant l'effectif et l'absence d'augmentation des ressources de personnel demandée par les États membres pour expliquer le recours actuel à des non-fonctionnaires de la catégorie des stagiaires et boursiers. La direction a déclaré qu'aucun fonctionnaire de la Section de l'information et de la promotion n'avait de compétences juridiques et qu'aucun fonctionnaire de la Section juridique n'avait d'expérience pratique des questions portant sur la législation de fond. La Section de l'information et de la promotion présentait également un manque de compétences en matière de maîtrise des outils Web.

114. Compte tenu de ce qui précède, nous estimons qu'en raison du fait que le système de La Haye ait fonctionné de manière distincte du système Madrid-Lisbonne-La Haye au cours des cinq dernières années, il était nécessaire d'effectuer une évaluation complète tant de ses besoins immédiats que de ses autres besoins à moyen terme.

### **Recommandation n° 13**

**La direction pourrait envisager d'établir un plan détaillé contenant les stratégies à court, moyen et long terme de gestion des ressources humaines pour le système de La Haye, fondé sur une analyse appropriée des lacunes et une projection des besoins.**

115. La direction a accepté la recommandation.

### Services d'appui informatique

116. Le Bureau international a lancé (en 2008) le projet de modernisation informatique avec l'objectif de réduire autant que possible les risques opérationnels, de tirer avantage d'un système DIRIS (Design International Registries Information System) entièrement fonctionnel et d'augmenter la capacité de certaines rubriques clés pour l'enregistrement des séquences de numéros de documents, qui arriverait au bout de ses limites, imposées par la conception du système d'origine. Le projet a été intégré au plus vaste projet MIRIS (Madrid International Registries Information System)<sup>5</sup> et les deux projets devaient être mis en place en trois phases et achevés au cours de l'exercice biennal 2010-2011.

117. Un montant de 13,804 millions de francs suisses a été approuvé pour le projet (10,804 millions de francs suisses par l'Assemblée de l'Union de Madrid et 3 millions de francs suisses par l'Assemblée de l'Union de La Haye). En juillet 2015, les dépenses réelles du projet se sont élevées à 13,527 millions de francs suisses, soit 98% du budget du projet.

118. La phase I du projet s'est achevée en juin 2013. Compte tenu des problèmes rencontrés au cours de cette phase, l'OMPI a décidé de fusionner les phases II et III. La date d'achèvement de la nouvelle phase II du programme a été revue à juin 2014. Cependant, lorsque les formalités relatives à l'appel d'offres ont été achevées, le projet DIRIS a été suspendu, compte tenu de l'adhésion prévue de nouveaux États membres à l'Arrangement de La Haye. Afin de réduire autant que possible les risques opérationnels, l'OMPI a décidé de traiter cette importante exigence technique en confiant la conception à des ressources

---

<sup>5</sup> Déployé en mars 2016.

internes directement au sein du système DMAPS, et de reprendre l'opération de conversion technique à une date ultérieure.

119. Le "Groupe de travail sur le développement juridique du système de Madrid concernant l'enregistrement international des marques" à sa cinquième session en décembre 2015 prévoyait que les essais finaux et la mise en œuvre du système DIRIS aient lieu en août 2016. Toutefois, le système DIRIS n'a pas été mis au point dans les délais (novembre 2016).

120. La direction a déclaré que bien que le système DIRIS, avec une conversion préliminaire de DMAPS, ait été livré au Bureau international, la conversion proprement dite du système DMAPS en une nouvelle plateforme logicielle a été suspendue en raison de l'indisponibilité des ressources internes en ce qui concerne la prise en charge des essais auprès des utilisateurs et de leur validation. La direction a ajouté que même si des retards dans la mise en œuvre ne se traduiraient pas directement par des dépassements de budget, des modules supplémentaires destinés à répondre à la nouvelle configuration du système nécessiteraient des fonds supplémentaires.

121. Nous avons constaté que les objectifs du système DIRIS intégré au projet plus vaste de modernisation informatique ne pouvaient être totalement atteints eu égard aux exigences du système de La Haye, de sorte que ce dernier continuait à dépendre du système limité DMAPS existant, huit ans après le lancement du projet. Il existe également un risque que la conception du système DIRIS ne réponde plus aux exigences des utilisateurs tels qu'ils ont été définis il y a huit ans. Il est donc nécessaire de revoir la conception du système DIRIS et d'élaborer une stratégie informatique à long terme qui tienne compte des améliorations nécessaires telles que des degrés de granularité et de maintenance plus élevés.

#### **Recommandation n° 14**

**La direction pourrait envisager de concevoir une stratégie informatique à long terme couvrant les améliorations nécessaires, notamment en termes de granularité et de maintenance. Il pourrait être utile de revoir la conception du système DIRIS en fonction des exigences actuelles des utilisateurs.**

122. La direction a accepté la recommandation.

#### Services à la clientèle

123. La charte de services à la clientèle de l'OMPI de mars 2015 engage l'Organisation à "[t]oujours faire bénéficier [ses] clients d'une aide crédible et probante fournie avec diligence et professionnalisme". La charte prévoit également que l'OMPI, lorsque les clients ont une réclamation, considère les suggestions et réclamations comme des occasions d'améliorer ses services, et qu'elle procède régulièrement à des enquêtes de satisfaction dont les résultats sont communiqués aux clients. Ces engagements sont établis conformément à l'objectif stratégique VIII du Plan stratégique à moyen terme 2010-2015 de l'OMPI.

124. Le système de La Haye n'a prévu aucun système de retour d'informations en vue d'inviter la communauté internationale (offices nationaux, individus, parties contractantes, etc.) à formuler des avis et des observations et de prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant. De plus, le système de La Haye ne disposait jusqu'alors (novembre 2016) d'aucune stratégie définie en matière de services à la clientèle visant à satisfaire davantage ses clients.

125. Le système de notification des demandes de l'OMPI est une application utilisée pour suivre les différentes demandes des clients adressées sous forme d'appels téléphoniques, de courriers électroniques ou de requêtes envoyées via le site Web de l'OMPI. En

novembre 2016, le système de La Haye n'était pas intégré au groupe d'utilisateurs du système de notification des demandes bien que cette question ait été envisagée.

126. La Section de l'information et de la promotion du système de La Haye traite les appels et les courriers électroniques adressés au système de La Haye. Le nombre d'appels et de messages électroniques reçus chaque année depuis 2013 a connu une tendance croissante. Un intérimaire a été chargé de répondre aux appels téléphoniques des utilisateurs. Afin d'aider à gérer le nombre de plus en plus important d'appels, une ligne téléphonique principale dédiée a été créée et mise en place en 2015. Cependant, aucun système n'était alors en place pour assurer le suivi des appels et courriers électroniques et vérifier le temps de traitement des demandes, mais des mesures ont été prises pour intégrer le système de La Haye au système de notification des demandes en 2017, ce qui permettra d'augmenter la qualité des services de la Section de l'information et de la promotion.

127. La direction a déclaré qu'un système a été mis place pour la prise en charge des appels entrants et du courrier électronique pour le système de La Haye. Un membre du personnel a été chargé de traiter les messages électroniques entrants en y répondant, en les distribuant à d'autres collègues de la section ou en les transférant à d'autres sections de l'OMPI pour une réponse plus approfondie. Bien qu'aucun système de retour d'informations sur la qualité n'ait été mis en place pour inviter la communauté internationale à faire part de ses avis et des difficultés rencontrées, une enquête de satisfaction menée en 2012 a montré un niveau élevé de satisfaction.

128. Nous pensons que la charte de services à la clientèle de l'OMPI porte essentiellement sur les relations individuelles entre les clients et la direction de l'OMPI et ne prévoit pas de tribune dédiée à l'échange des avis de la communauté. De plus, le système de La Haye étant un système distinct au sein de l'OMPI, il dispose d'un ensemble de procédures et de complexités qui lui sont propres. Nous estimons que la mise en place d'une stratégie dédiée en matière de services à la clientèle ainsi que d'un système de retour d'informations sur la qualité apporterait davantage de satisfaction à la clientèle.

### **Recommandation n° 15**

**La direction pourrait envisager de réfléchir à la possibilité d'élaborer une stratégie en matière de services à la clientèle bien définie qui s'appuie sur un système électronique de retour d'informations sur la qualité afin de répondre aux besoins du système de La Haye. Jusqu'à la mise au point du système, la direction pourrait envisager de mener régulièrement des enquêtes de satisfaction, comme le prévoit la charte de services à la clientèle, afin d'améliorer constamment ses services.**

129. La direction a accepté la recommandation.

### **Autres services contractuels**

#### Introduction

130. Selon la norme ISSAI 4000, les audits de conformité comprennent les notions de régularité (conformité aux critères formels tels que les lois, règlements et accords pertinents) et de bonne administration (respect des principes généraux régissant une bonne gestion financière et la bonne conduite des fonctionnaires). L'audit de conformité des autres services contractuels a donc été réalisé conformément à ces principes en vue de vérifier si les activités d'achat des autres services contractuels ont été conformes à la politique en matière d'achat de l'OMPI, aux procédures en place et aux bonnes pratiques en la matière. Ainsi, les résultats et recommandations de l'audit portent sur des problèmes de non-conformité aux politiques de l'OMPI en matière d'achat, aux procédures ainsi qu'aux bonnes pratiques en matière d'achat.

131. Sur un total de sept rubriques relatives aux autres services contractuels, nous avons sélectionné les quatre rubriques principales suivantes. Les dépenses allouées à chacune d'entre elles sur trois ans, jusqu'au 31 décembre 2016, figurent dans le tableau suivant :

	Dépenses (en millions de francs suisses)		
	2014	2015	2016
Prestataires de services commerciaux informatiques	20,86	22,94	20,31
Prestataires de services commerciaux de traduction	24,51	25,52	26,51
Prestataires de services commerciaux et autres institutions des Nations Unies	64,47	51,75	44,97
Services de la Chambre de commerce internationale	11,49	11,07	11,58
<b>Total</b>	<b>121,33</b>	<b>111,28</b>	<b>103,37</b>

132. Sur 340 opérations d'achat pour les années 2014 à 2016, nous avons examiné 209 contrats appartenant aux quatre rubriques relatives aux autres services contractuels ci-dessus.

#### Autres procédures d'achat

133. La règle 105.18, lue conjointement avec l'article 34 de l'ordre de service n° 1/2014, dispose que le haut fonctionnaire chargé des achats peut considérer, en sollicitant l'avis du Comité d'examen des contrats lorsqu'il le juge nécessaire, que le recours à un appel d'offres formel ou informel n'est pas dans l'intérêt de l'Organisation pour un achat précis dans différentes situations prévues dans le texte. Selon l'article 35 de l'ordre de services, le haut fonctionnaire chargé des achats est tenu de consigner par écrit les raisons d'une dérogation.

134. Cet article décrit neuf situations particulières dans lesquelles le haut fonctionnaire chargé des achats peut proposer de recourir à une autre procédure d'achat. Le nombre d'autres procédures s'est élevé à 32, 38 et 47 en 2014, 2015 et 2016, respectivement. Bien que ces dérogations ne constituent qu'une faible proportion de la totalité des ordres d'achat, la tendance était à la hausse avec une augmentation de 46% entre 2014 et 2016. L'OMPI a expliqué que cette augmentation était due à des activités d'achat effectuées dans le cadre de la coopération avec d'autres institutions du système des Nations Unies à raison d'une en 2014, de trois en 2015 et de 11 en 2016. Nous avons constaté que les principales situations ayant fait l'objet d'une dérogation étaient liées à la nécessité de normalisation prévue à l'article 34.b) de l'ordre de service. Cela a concerné 54 cas sur 117 au cours de la période 2014-2016.

135. Nous avons également constaté qu'aucune des 117 dérogations faites durant la période 2014-2016 n'a nécessité l'avis du Comité d'examen des contrats.

#### Dérogations en vertu de l'article 34.b)

136. L'article 34.b) de l'ordre de services n° 1/2014 prévoit que le haut fonctionnaire chargé des achats peut considérer, en sollicitant l'avis du Comité d'examen des contrats lorsqu'il le juge nécessaire, que le recours à un appel d'offres formel ou informel n'est pas dans l'intérêt de l'Organisation pour un achat précis lorsque le fournisseur ou les produits ou services recherchés doivent être normalisés. L'article 69 du Manuel des achats de l'OMPI dispose que la dérogation justifiée par la nécessité de normaliser le fournisseur ou les produits ou services

recherchés n'est appliquée que lorsque cette normalisation limite l'acquisition à un seul fournisseur. Si plusieurs fournisseurs peuvent satisfaire à la demande de produits ou services normalisés, ils doivent être mis en concurrence avec interdiction de substitution en ce qui concerne le numéro de pièce et la marque spécifiés. Alors que les règles et procédures de l'OMPI en matière d'achats ne prévoient aucune limite concernant la durée d'une dérogation, la Division des achats et des voyages a recommandé au haut fonctionnaire chargé des achats de limiter la durée de ce type de dérogation à cinq ans. Toutefois, l'autorisation de recourir à la dérogation peut être prolongée après avoir procédé à une vérification approfondie et fourni les pièces justificatives pertinentes.

137. Nous avons examiné 54 situations ayant fait l'objet d'une dérogation en vertu de l'article 34.b) et nos observations figurent dans les paragraphes suivants.

138. Concernant l'achat de matériel audiovisuel, d'accessoires et des services de maintenance et d'appui associés, le contrat de prestation effectué par voie de dérogation, et initialement accordé en 2010, a été prolongé (en février 2015 et en novembre 2016) au-delà de la durée maximale de cinq ans, ce qui a entraîné une durée de validité du contrat jusqu'en 2020.

139. Concernant l'achat de services de gestion d'infrastructure à clé publique pour le PCT, le contrat (2003-2004) avait été prolongé pour des raisons de normalisation. En décembre 2014, la dérogation prévue à l'article 34.b) a été appliquée pour l'acquisition directe des services auprès de la même entreprise jusqu'à fin janvier 2016, en raison du fait que les besoins du PCT relatifs aux services fournis par cette entreprise allaient être intégrés à une procédure d'appel à propositions plus vaste qui était en cours de préparation et prévue pour 2015. En novembre 2015, la dérogation prévue à l'article 34.b) a à nouveau été appliquée pour l'achat direct auprès de cette même entreprise jusqu'en janvier 2018.

140. S'agissant du matériel audiovisuel, l'OMPI a déclaré qu'un intégrateur de système unique était impératif pour l'intégration de plusieurs technologies et a indiqué que le marché avait été évalué à l'aide d'une demande d'informations lancée en 2016. Les résultats ont confirmé qu'il n'existait toujours pas de concurrents pour l'achat de matériel Televic et que, dans le cas hypothétique où un autre fournisseur de matériel autre que Televic avait été identifié, cette option n'aurait pas été considérée comme ayant le meilleur rapport qualité-prix pour l'Organisation. Par conséquent, la dérogation initialement obtenue pour des raisons de normalisation pour une durée d'un an a été prolongée pour quatre années supplémentaires, étant entendu que la Division des achats et des voyages continuerait d'évaluer le marché en vue d'identifier tout nouveau concurrent sur le marché.

141. Concernant les services de gestion d'infrastructure à clé publique, l'OMPI a déclaré que ces services avaient été acquis initialement en 2003-2004 à la suite d'un appel à propositions formel. Comme les services ont été normalisés, ils n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres en 2007. En décembre 2014, la limite des cinq ans pour la normalisation ayant été atteinte, le haut fonctionnaire chargé des achats a accordé une année supplémentaire dans l'attente d'un appel d'offres plus large prévu au calendrier. En novembre 2015, le haut fonctionnaire chargé des achats a prolongé l'autorisation à janvier 2018 en raison, entre autres, des exigences de l'Office européen des brevets, indépendantes de la volonté de l'OMPI. En début d'année 2017, il a été décidé de lancer un nouvel appel d'offres distinct au deuxième trimestre de 2017 afin de vérifier les offres potentielles du marché pour ce type de services au-delà de janvier 2018.

142. L'OMPI a ajouté que lorsque la durée des contrats était de cinq ans, dans la plupart des cas, il n'existait pas de règles écrites qui empêchent le programme de demander une nouvelle dérogation et d'établir un nouveau contrat pour cinq années supplémentaires si le marché n'avait pas changé. La procédure de vérification approfondie menée par la Division des achats et des voyages a été fondée non seulement sur une étude des prix concurrentiels mais également sur le coût total de possession intégrant le coût d'un changement de technologie pour l'ensemble de l'Organisation.

143. Alors que nous reconnaissons le besoin de normalisation de l'OMPI dans certains domaines, nous estimons que les dérogations répétées pourraient créer une situation de monopole et engendrer des situations dans lesquelles l'OMPI devrait continuer de faire appel au même fournisseur sans profiter des bénéfices de la concurrence sur le marché.

#### Dérogations en vertu de l'article 34.d)

144. L'article 34.d), lu conjointement avec l'article 71 du Manuel des achats, dispose que les dérogations à la procédure de passation de marché peuvent être appliquées si des offres pour des produits ou des services identiques ont déjà été obtenues par mise en concurrence dans un délai raisonnable et que les prix et les conditions proposés sont considérés comme demeurant compétitifs. L'article 72 du Manuel des achats dispose que "[I]es produits ou services recherchés doivent avoir fait l'objet d'une procédure de passation de marché complète et le contrat initial doit avoir été attribué moins de 180 jours avant la nouvelle attribution de contrat. En règle générale, cette dérogation ne devrait pas permettre l'octroi de plus de trois contrats consécutifs au même fournisseur sur une période de six mois. Si l'on en prévoit plus, la Division des achats et des [voyages] devra établir un contrat-cadre pour les produits ou services en question et l'attribuer à l'issue d'une procédure de mise en concurrence."

145. S'agissant de l'acquisition de services d'assurances, l'OMPI a souscrit une assurance accident avec un prestataire (L1) du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2015 avec une possibilité de renouvellement du contrat d'année en année. Cependant, en raison de la mauvaise performance de L1, le contrat a été résilié (en septembre 2015) et attribué au second prestataire (L2), avec une entrée en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

146. Nous avons constaté que le contrat de L2 a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2016, un an après que le contrat initial avait été attribué à L1, à un coût supplémentaire de 70 000 francs suisses. Le nouveau contrat a été octroyé après le délai de 180 jours suivant l'attribution du contrat initial, ce qui n'était pas conforme aux dispositions du Manuel des achats.

147. L'OMPI a déclaré qu'aucun changement n'avait été constaté sur le marché dans l'intervalle, et que la Division des achats et des voyages et la Division de gestion des ressources humaines estimaient que les résultats de l'appel d'offres pouvaient servir à sélectionner un second prestataire. L'OMPI a ajouté qu'il était dans l'intérêt de l'Organisation de faire rapidement appel au prestataire placé second au lieu d'exposer l'Organisation à une faible performance pour six mois supplémentaires (le délai nécessaire pour ce genre d'appel d'offres).

148. Nous estimons que, l'opération d'achat initiale ayant été achevée plus de 180 jours avant l'attribution du contrat au second prestataire, le marché aurait dû être évalué.

#### Dérogations en vertu de l'article 34.e)

149. L'article 34.e) dispose que le haut fonctionnaire chargé des achats peut considérer, en sollicitant l'avis du Comité d'examen des contrats lorsqu'il le juge nécessaire, que le recours à un appel d'offres formel ou informel n'est pas dans l'intérêt de l'Organisation pour un achat précis lorsque dans un passé raisonnable récent, un appel d'offres formel pour des produits ou des services identiques n'a pas donné de résultats satisfaisants. Concernant l'achat d'une plateforme logicielle pour le système de gestion des contenus, le haut fonctionnaire chargé des achats a approuvé (en octobre 2015) l'achat direct auprès d'un fournisseur spécifique en appliquant le principe de dérogation conformément aux articles 34.b) et 34.e). Les raisons invoquées pour éviter le recours à une procédure de passation de marché étaient les suivantes :

- sur la base des résultats des précédents appels d'offres, la concurrence aurait été limitée à deux fournisseurs seulement, qui étaient des prestataires de l'OMPI depuis plus de 10 ans;
- le montant important des dépenses effectuées par l'OMPI dans les deux cas aurait pu nuire à l'objectivité de la comparaison des offres sur le plan financier;
- la recommandation d'une entreprise externe de conseils suggérant de sélectionner l'un des deux prestataires aurait influencé l'évaluation des offres reçues.

150. Une demande d'informations a été envoyée aux deux fournisseurs. En s'appuyant sur les résultats de l'évaluation de la demande d'informations ainsi que sur la recommandation du Département des technologies de l'information et de la communication, le contrat a été attribué au fournisseur X. Le prix initial de 1,7 million de francs suisses prévu dans l'offre du fournisseur X sur une période de trois ans a été réduit à la somme forfaitaire de 700 000 francs suisses avec un coût moyen d'environ 256 000 francs suisses de maintenance annuelle à l'issue des négociations. Cela représentait 1,47 million de francs suisses sur trois ans, un montant encore sensiblement plus élevé que le montant de 860 000 francs suisses prévu dans l'offre de l'autre fournisseur.

151. Nous avons constaté que l'appel d'offre initial avait été fait en 2012, soit plus que les six mois prévus à l'article 74 du Manuel des achats pour demander la dérogation conformément à l'article 34.e). En outre, si la nécessité de recourir à un appel d'offres formel a été abandonnée en raison du fait qu'une recommandation d'une entreprise de conseils externe suggérant de recommander le fournisseur X aurait biaisé l'analyse objective, d'une part, d'autre part, ces mêmes considérations avaient été prises en compte dans l'attribution du contrat au fournisseur X. Comme il existait une différence importante de prix entre les deux fournisseurs, nous ne sommes pas certains que le montant du contrat attribué pouvait être considéré comme répondant entièrement à la notion de "prix acceptable" selon l'article 64 du Manuel des achats.

152. L'OMPI a jugé que le prix obtenu était acceptable car il correspondait aux prix du marché et s'appuyait sur le coût total de l'analyse de la possession. L'OMPI a déclaré que le précédent appel d'offres publié en 2012 pour ce marché n'avait pas apporté de résultats satisfaisants. En 2015, l'entreprise de conseils a conseillé que la meilleure option pour l'OMPI était de sélectionner le fournisseur X. Cependant, la Division des achats et des voyages et le Département des technologies de l'information et des communications ont décidé de consulter les deux prestataires internes via une demande d'informations afin de mieux appréhender les options proposées et de permettre au Département des technologies de l'information et de la communication de procéder à une évaluation plus équitable. Une procédure de passation de marché normale n'aurait pas été possible puisque l'OMPI avait déjà acheté des licences auprès des deux entreprises et que, par conséquent, les conditions de la comparaison sur le plan financier n'auraient pas été égales.

153. L'OMPI a déclaré que la règle selon laquelle la normalisation ne pouvait excéder cinq ans était déjà en vigueur. Cependant, si le marché le justifiait, la prolongation des dérogations était autorisée à condition qu'une vérification approfondie du marché soit entreprise par la Division des achats et des voyages. L'OMPI intégrerait cette règle au Manuel des achats et a proposé de réviser l'article 72 du Manuel des achats car le délai de 180 jours n'était pas adapté à tous les services et produits.

154. Enfin, l'OMPI avait déjà proposé des modifications au Règlement financier et à son règlement d'exécution à la Division de la supervision interne, qui les avait examinées et transférées à l'Organe consultatif indépendant de surveillance afin de demander l'avis du Comité d'examen des contrats en ce qui concerne les principales exceptions.

## Recommandation n° 16

**L'OMPI pourrait accélérer le processus de modification de l'ordre de service et du Manuel des achats afin d'intégrer les questions concernant les délais maximaux à respecter dans les situations qui constituent des dérogations à l'appel d'offres. La nécessité de prolonger les dérogations doit s'appuyer sur une évaluation pertinente du marché. L'OMPI pourrait aussi envisager de solliciter les conseils du Comité d'examen des contrats avant l'approbation par le haut fonctionnaire chargé des achats.**

155. L'OMPI a accepté la recommandation étant donné qu'elle répondait aux modifications déjà proposées dans le paragraphe 154 ci-dessus.

### Modification des contrats

156. L'article 43 de l'ordre de service n° 1/2014 lu avec le paragraphe 234 du Manuel des achats de l'OMPI indique que toute demande de modification (avenant), de renouvellement ou d'extension d'un contrat existant doit être soumise par le chef de programme à la Division des achats et des voyages aux fins d'examen et d'approbation. La Division des achats et des voyages prend les mesures qui s'imposent après avis du Comité d'examen des contrats si nécessaire ou sur demande.

157. Durant la vérification, nous avons remarqué que, dans le cas d'un contrat de prestation de services de traduction du japonais à l'anglais pour le PCT, à l'issue d'un appel d'offres international, neuf entreprises avaient obtenu des contrats. Cinq entreprises avaient obtenu le contrat pour une période de cinq ans et les quatre autres en avaient obtenu un pour une période probatoire d'un an avec la possibilité de prolonger le contrat dans les mêmes conditions que celles prévues dans le contrat, d'un an jusqu'à un maximum de cinq ans.

158. La clause 7 de l'appel à propositions prévoyait notamment que le prix resterait fixe pendant toute la durée du contrat (cinq ans). Le contrat conclu avec les quatre sous-traitants précisait également que les taux resteraient fixes pendant la durée initiale et pendant la période de prolongation du contrat. Ces contrats ont été examinés à l'échéance de la période de probation d'un an prenant fin le 31 août 2016 et des avenants aux contrats initiaux ont été conclus le 12 septembre 2016 dans le cas de trois contrats. Le contrat d'un sous-traitant n'a pas été renouvelé.

159. Nous avons remarqué que, lors du renouvellement des contrats pour une nouvelle période de quatre ans au-delà du 31 août 2016, le prix à payer aux trois sous-traitants avait été revu à la hausse pour les rapports de brevetabilité en raison de l'effet de change entre le yen et le franc suisse. Un tel avenant destiné à protéger les trois sous-traitants contre le risque de change était contraire aux dispositions du contrat.

160. L'OMPI a déclaré que ces trois entreprises n'avaient jamais auparavant collaboré avec l'OMPI et qu'elles avaient accepté de réduire les prix indiqués pendant les négociations. À l'issue de la période probatoire, elles ont fait savoir que les prix négociés ne pouvaient plus être maintenus en raison de l'appréciation du yen par rapport au franc suisse et du volume de travail attribué par l'OMPI. Le PCT ne pouvait tout simplement pas se permettre de perdre ces contrats sans perturber considérablement ses opérations. Après les négociations, l'équilibre financier général des contrats initiaux n'a pas changé et l'Organisation n'assume pas de coûts additionnels.

161. Tout en reconnaissant le caractère exceptionnel de ce cas particulier, nous croyons que lorsque des avenants sont apportés aux contrats, les conditions initiales de la demande de proposition, y compris l'appel d'offres, doivent être respectées.

## Recommandation n° 17

**Les avenants aux contrats doivent être strictement conformes aux appels d'offres et aux autres conditions de la demande de proposition sans avantager d'entreprises en particulier de façon à assurer l'uniformité des conditions, notamment pour ce qui est des prix.**

162. L'OMPI est convenue du principe selon lequel les conditions de l'appel d'offres doivent être respectées et, par conséquent, elle cherchera à introduire dans les dossiers d'appel d'offres, chaque fois que cela sera jugé opportun, la possibilité d'une révision des prix (en conformité avec la pratique des marchés) et sous réserve d'un accord mutuel, afin de garantir l'équité et la transparence.

### Prolongation des contrats au-delà de cinq ans

163. Un appel d'offres international pour la sélection d'une entreprise en vue de donner des cours de langues aux fonctionnaires de l'OMPI a été lancé par le Groupe des activités communes d'achat des institutions du système des Nations Unies (Groupe ACA) composé de l'OIT, de l'OMS, de l'UIT et de l'OMPI. À l'issue du processus d'appel d'offres, le 2 septembre 2011, l'OMPI a conclu avec un fournisseur de services un contrat d'une valeur totale de 318 000 francs suisses pour dispenser des cours de langues aux fonctionnaires de l'OMPI.

164. La durée du contrat était de trois ans et pouvait être prolongée pendant deux ans supplémentaires. Le terme initial du contrat a été prolongé pour une période de deux ans, du 1<sup>er</sup> juin 2014 au 31 août 2016, puis prolongé une nouvelle fois jusqu'au 31 août 2018 aux conditions existantes.

165. L'OMPI a déclaré que la décision de prolonger le contrat a été prise avec d'autres membres du Groupe ACA après avoir procédé à une analyse approfondie des besoins des organisations aux conditions du moment et du marché. Les prix proposés au stade de l'offre pour regrouper le volume étaient extrêmement compétitifs et un nouvel appel d'offres, à ce moment, aurait probablement entraîné une hausse des prix. Toutefois, sur la base des observations faites par le Comité d'examen des contrats en 2016, la Division des achats et des voyages a établi une politique claire en matière de renouvellement et de prolongation des contrats et quelques langues ont été ajoutées au modèle des dossiers d'appel d'offres, au nouveau module de contrat ainsi qu'au Manuel des achats de l'OMPI. L'autorisation requise pour la mise en place de cette politique, qui a également été approuvée par le Comité d'examen des contrats, a été obtenue.

166. Un contrat relatif au projet de modernisation du système informatique MAPS/D, était valable initialement pour deux ans (2012) avec la possibilité de le prolonger chaque année sans dépasser trois renouvellements et sous réserve d'une durée maximale de cinq ans. Nous avons observé que le contrat a été prolongé de 18 mois au-delà de janvier 2017, après obtention des recommandations du Comité d'examen des contrats.

167. L'OMPI a déclaré que la prolongation au-delà de cinq ans avait toujours été considérée comme exceptionnelle et que la Division des achats et des voyages appuyait la proposition du programme uniquement après avoir examiné de manière approfondie les besoins du programme et procédé à une analyse du marché.

168. Nous sommes d'avis qu'une prolongation du contrat pour une durée indéterminée ferait perdre à l'OMPI son avantage concurrentiel dans les marchés en constante évolution. Dans ses réunions de juin et juillet 2015, le Comité d'examen des contrats a également exprimé ses préoccupations en ce qui concerne la prolongation au-delà de cinq ans sans suivre la

procédure d'adjudication. Nous proposons que les ordres de service et le Manuel des achats soient modifiés de manière à prescrire une durée maximale de contrat.

### Recommandation n° 18

**L'OMPI peut modifier les ordres de services et le Manuel des achats en prescrivant une durée maximale de contrat et en prévoyant des garanties nécessaires pour envisager une prolongation après examen.**

169. L'OMPI a accepté la recommandation en faisant observer que cette pratique a déjà été mise en place.

### Conditions générales applicables aux contrats

170. L'OMPI a établi des conditions générales applicables aux contrats pour la fourniture de biens et de services, qui font partie intégrante du contrat signé par l'Organisation avec les sous-traitants.

171. Dans une étude comparant les conditions générales de l'OMPI applicables aux contrats et de celles des Nations Unies et d'autres institutions du système des Nations Unies, nous avons remarqué que les conditions générales en vigueur ou les contrats spécifiques conclus par l'OMPI pourraient être davantage renforcés par l'intégration de clauses pertinentes en ce qui concerne les points suivants :

- a) **Non-renonciation aux droits** : le défaut d'exercice d'un droit ne doit pas être traité comme une renonciation au droit ou sa réparation.
- b) **Divisibilité** : la divisibilité de la validité et de la force exécutoire du contrat au cas où une disposition particulière qui n'est pas fondamentale est jugée illégale ou inapplicable.
- c) **Traitement de faveur** : dans les contrats de portage ou dans les contrats fondés sur la coopération internationale, dans lesquels le sous-traitant informe immédiatement l'OMPI que des conditions contractuelles plus favorables sont accordées aux Nations Unies ou à une des institutions du système des Nations Unies à Genève.
- d) **Travail des enfants** : le sous-traitant déclare et garantit qu'il n'engagera pas de personnes mineures.
- e) **Exploitation sexuelle** : le sous-traitant déclare et garantit qu'il n'exploitera pas sexuellement ses employés.
- f) **Fraude ou corruption** : le sous-traitant déclare et garantit qu'il ne se livrera pas à des actes de corruption, de fraude, de collusion ou de coercition dans le cadre du processus d'appel d'offres ou pendant l'exécution du contrat.

### Recommandation n° 19

**L'OMPI peut réviser les conditions contractuelles générales et spécifiques en vigueur et envisager l'intégration de clauses relatives à la non-renonciation de droits, à la divisibilité, au traitement de faveur, au travail des enfants, à l'exploitation sexuelle et à la fraude ou à la corruption.**

172. La Division des achats et des voyages est convenue de réviser les conditions générales de l'OMPI applicables aux contrats ou des dispositions contractuelles spécifiques et s'est dite disposée à envisager, de concert avec le Bureau du conseiller juridique et en tenant compte

des risques auxquels est exposée l'OMPI, l'intégration des clauses proposées dans ces documents.

### Gestion des performances des fournisseurs

173. Le suivi des performances des fournisseurs consiste à mesurer les performances des fournisseurs dans le cadre de tous les contrats de sorte que les niveaux de qualité, des prix, des prestations et de service puissent être suivis afin de garantir l'exécution et le respect des contrats. L'OMPI a recours à la mesure des performances des fournisseurs dans les contextes suivants :

- un aspect de l'évaluation du fournisseur lorsque le fournisseur titulaire est candidat au renouvellement d'un contrat existant.
- une partie intégrante de la fonction de gestion des contrats

174. La clause 13.1 du Manuel des achats de l'OMPI indique qu'il incombe au demandeur de veiller à l'exécution du contrat et de s'assurer que la prestation ou l'exécution des services ou la livraison des produits est conforme aux stipulations du contrat. Dans la mesure du possible, les performances du fournisseur doivent être mesurées au moyen des principaux indicateurs d'exécution qui ont été introduits dans les dossiers d'appel d'offres ainsi que dans le contrat.

175. Le demandeur et l'administrateur chargé des achats doivent évaluer régulièrement les performances du fournisseur. Lorsque le demandeur ou l'administrateur chargé des achats constatent un écart important entre les performances réelles et les performances escomptées, ils doivent, si possible, prendre des mesures correctives. Conjointement avec le fournisseur, ils doivent déterminer la cause du problème, trouver une solution et en suivre la mise en œuvre. Le paragraphe 229 indique que les chefs de programme ou les gestionnaires de contrats sont encouragés à recourir à la clause de vérification contractuelle lorsqu'elle existe afin de s'assurer que les performances du fournisseur sont conformes au mandat.

176. Durant la vérification de la conformité des performances du fournisseur avec les exigences du contrat, nous avons remarqué ce qui suit :

### Classification des fournisseurs aux fins de la performance

177. L'OMPI a établi une distinction entre les fournisseurs stratégiques, non stratégiques et principaux et adopté des mécanismes différents pour chaque catégorie de fournisseurs. L'OMPI a indiqué que le suivi de l'évaluation des performances accompli figure dans le plan d'approvisionnement. Les principaux indicateurs d'exécution sont recensés dans le mandat et signalés dans les contrats et, pour réaliser le suivi, les performances au regard des principaux indicateurs d'exécution recensés sont mesurées. Les performances des fournisseurs considérés comme "stratégiques"<sup>6</sup> ont été suivies et recensées dans le plan d'approvisionnement. Ce mécanisme, qui avait été mis en place en 2015 dans le cadre d'un projet pilote, est devenu plus régulier en 2016.

178. Nous avons constaté que, bien que l'OMPI établisse une distinction entre les fournisseurs stratégiques, non stratégiques et principaux, cette distinction n'est pas fondée sur des critères bien définis, susceptibles d'avoir une incidence sur l'évaluation des performances car les mécanismes adoptés sont différents pour chaque catégorie de fournisseurs.

---

<sup>6</sup> Un fournisseur stratégique est un fournisseur qui joue un rôle capital dans les activités de programme et qui doit être examiné une ou deux fois par an.

### Performances des fournisseurs principaux

179. Dans un examen du plan d'approvisionnement de 2016, nous avons remarqué que, sur 276 fournisseurs, 105 étaient qualifiés de stratégiques, 27 de principaux et 144 ne faisaient partie d'aucune de ces catégories. Des examens de suivi ont été effectués uniquement pour 55 fournisseurs stratégiques sur 105, soit 52% des fournisseurs stratégiques et 20% du nombre total de fournisseurs. Sur les 144 cas de fournisseurs non stratégiques et non principaux, les performances ont été examinées uniquement dans cinq cas. Par conséquent, les performances de 78% des fournisseurs totaux n'ont pas été examinées.

180. Nous avons remarqué que les fonctionnaires de la Division des achats et des voyages n'ont pas nécessairement suivi les performances des fournisseurs principaux pour ce qui a trait à leur croissance, leurs parts de marché et leur capacité financière pour que l'Organisation reste au courant du profil des fournisseurs importants dans leurs secteurs de marché. Pour les fournisseurs principaux, il était particulièrement significatif de se réunir régulièrement tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique afin de renforcer les relations et d'explorer les débouchés que pourrait offrir le marché.

181. L'OMPI a déclaré que ce principe essentiel était mis en œuvre pour quelques fournisseurs stratégiques, notamment pour la traduction, et que sa pratique se généraliserait au cours des 12 prochains mois. Pour obtenir un plus haut degré de maturité et les compétences nécessaires dans toute l'Organisation, un plan de formation a été mis en place. De plus, la valeur financière des contrats stratégiques qui ont été effectivement suivis représentait environ 50% des dépenses totales de l'OMPI et 87% de la valeur des contrats stratégiques.

### Principaux indicateurs d'exécution

182. Durant la vérification de la prolongation des contrats, nous avons constaté que, bien que les principaux indicateurs d'exécution aient été précisés pour les contrats détaillés ci-dessous, ils n'ont pas été utilisés efficacement au moment du renouvellement des contrats afin d'évaluer l'évaluation des performances des fournisseurs.

183. Un contrat pour des services de conseil en matière de techniques de l'information pour la plateforme AIMS de l'OMPI a été conclu (le 15 décembre 2012). Il prendra effet le 1<sup>er</sup> janvier 2013 pour une durée d'un an et sera renouvelable chaque an pour une durée maximale de cinq ans. Lors du renouvellement du contrat au bout d'un an, les performances du fournisseur ont été évaluées pour ce qui a trait à trois principaux indicateurs d'exécution applicables dans le contrat. Le responsable du contrat avait explicitement formulé les observations ci-après à l'encontre de deux des trois principaux indicateurs d'exécution :

- i) Au paramètre intitulé Principal indicateur d'exécution – Qualité globale du travail accompli, "la gestion offshore a été perçue comme étant très mauvaise et il n'y a pas eu de procédures concernant les permis de travail et l'administration générale".
- ii) Au paramètre intitulé Principal indicateur d'exécution – Respect des délais en ce qui concerne la prestation des services de ressources humaines, "le fournisseur a mis trop de temps – bien plus que ses concurrents – à s'acquitter des prestations contractuelles".

184. Malgré les mauvaises performances soulignées dans ces deux paramètres, la performance du fournisseur a été jugée satisfaisante et reçu la note de trois sur cinq et le contrat a été renouvelé.

185. L'OMPI a indiqué que ce contrat était entré en vigueur en 2012 lorsque le processus d'évaluation de la performance du fournisseur n'était pas encore systématisé; la note de trois s'appliquait uniquement à certains des principaux indicateurs d'exécution et correspondait à

une “performance satisfaisante” qui ne justifiait pas le non-renouvellement du contrat. En outre, étant donné qu’aucune règle n’était fixée quant au non-renouvellement en dessous d’un seuil déterminé, ce point n’était pas considéré comme une question de “non-conformité”.

186. Nous sommes d’avis que la note de trois accordée aux principaux indicateurs d’exécution ne correspond pas aux observations défavorables du responsable du contrat. De plus, étant donné que la performance du fournisseur s’agissant des deux principaux indicateurs d’exécution sur les trois principaux indicateurs d’exécution mesurés était perçue comme mauvaise, l’attribution d’une “performance satisfaisante” pour renouveler le contrat n’est pas justifiée. Bien qu’aucune règle n’ait été établie quant au non-renouvellement en dessous d’un seuil déterminé, l’ordre de service n° 1/2014 prévoit que le responsable du contrat rend compte à la Division des achats et des voyages de toute défaillance dans l’exécution du contrat.

187. Dans un autre cas, un contrat prenant effet le 1<sup>er</sup> août 2012 a été conclu avec une entreprise pour la prestation de services au moyen d’un système ERP relatif aux ressources humaines. Le travail du sous-traitant a été évalué sur la base de critères relatifs à la qualité, au coût, au temps et à l’efficacité. Nous avons constaté que, malgré la répétition de faibles performances de la part du sous-traitant, le contrat a été renouvelé.

188. Pendant l’évaluation de la performance du sous-traitant lors de la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015, bien que des retards aient été signalés pendant l’examen des principaux indicateurs d’exécution, la performance a été notée comme satisfaisante et le contrat renouvelé pour une période allant du 1<sup>er</sup> juin 2014 au 31 juillet 2015. La notation au regard des principaux indicateurs d’exécution du fournisseur pendant la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 30 juin 2015 allait de un à deux au regard des quatre paramètres indiqués dans le principal indicateur d’exécution, ce qui n’a pas empêché la prolongation du contrat pour une nouvelle période allant jusqu’au 31 juillet 2017. Aucune réponse n’a été apportée à cette question.

189. Par ailleurs, les principaux indicateurs d’exécution dans les cas des cinq contrats se sont révélés subjectifs et génériques. L’OMPI a convenu de la même chose.

190. Nous avons constaté que l’absence de paramètres mesurables précis par rapport aux principaux indicateurs d’exécution et à l’évaluation par fiche de notation illustre l’absence de définition de priorités stratégiques. En raison de ces lacunes, les objectifs d’exécution des clauses contractuelles n’ont pas pu être définis et communiqués comme priorités stratégiques. Les deux parties n’étaient pas entièrement au fait de ce que l’on attendait d’elles après l’adjudication des contrats. Au cas où un fournisseur ne satisfaisait jamais aux exigences du contrat (et ne réagissait pas aux commentaires ou suggestions), les voies de recours ou les plans d’urgence n’étaient pas énoncés dans le contrat. Les mesures et les objectifs utilisés dans le suivi de la performance du fournisseur ne traduisent pas les mesures et les objectifs convenus à la conclusion du contrat. De ce fait, nous n’avons pas pu apprécier l’attachement des deux parties à une amélioration continue lors de la conclusion des contrats.

#### Nature générique des fiches de notation et des formulaires de prolongation et de renouvellement de contrat

191. Depuis 2015, pour les contrats stratégiques, la Division des achats et des voyages a mis en œuvre l’utilisation d’une fiche de notation en vue d’enregistrer la performance du fournisseur. En 2016, afin d’adopter une approche plus systématique pour les contrats et les fournisseurs non stratégiques, la Division des achats et des voyages a mis en œuvre un formulaire de prolongation de contrat qui permet aux chefs de programme et aux gestionnaires de contrat de faire des commentaires sur la performance des fournisseurs au moment du renouvellement ou de la prolongation d’un contrat. La fiche de notation a été adoptée comme méthode formelle d’évaluation pour tous les contrats stratégiques et pour tous les autres contrats; le formulaire de renouvellement de contrat est utilisé pour évaluer la performance des fournisseurs.

192. Nous avons remarqué que la méthode d'évaluation des performances des fournisseurs au moyen des fiches de notation et des formulaires de prolongation et de renouvellement de contrat n'était pas suffisamment robuste pour saisir les paramètres spécifiques de performance. Elle est de nature générique et le même modèle a été adopté pour évaluer les performances des fournisseurs, qui pouvaient différer en fonction de la nature et du volume du contrat. Les informations relatives à la performance et la supervision du contrat n'étaient pas conformes aux priorités stratégiques du contrat. En outre, les principaux indicateurs d'exécution, tels que le taux moyen de bon fonctionnement, la précision de livraison, les actions en garantie, la qualité du service (au regard des accords de niveau de service convenus), le temps de réponse du service à la clientèle, le respect des délais au regard des délais de livraison convenus, la gestion de la relation avec les clients et des comptes clients, l'accessibilité et la réactivité de la gestion des comptes, le maintien ou la réduction des coûts et les conditions de paiement, n'ont pas été intégrés dans les mécanismes d'évaluation des performances.

### **Recommandation n° 20**

**i. La Division des achats et des voyages peut négocier et fixer des critères de performance au moment de la conclusion du contrat et ces mesures, ainsi que l'attachement à une amélioration continue, doivent être claires pour toutes les parties concernées.**

193. Ce point est accepté par l'OMPI comme une pratique recommandée qui serait mise en place durant les 12 prochains mois pour les fournisseurs stratégiques uniquement, étant entendu que les principaux indicateurs d'exécution, dans certains cas, doivent être révisés pendant toute la durée du contrat. L'OMPI a ajouté que les points ci-après devaient être abordés dans un proche avenir (12-18 mois) :

- Inclusion des principaux indicateurs d'exécution dans le contrat des fournisseurs stratégiques, assortie d'une possibilité de révision des indicateurs pendant toute la durée du contrat. Ce changement sera inclus dans le Manuel des achats de l'OMPI.
  - Inclusion d'une meilleure définition des fournisseurs "stratégiques" dans le Manuel des achats de l'OMPI.
  - Élaboration de principes directeurs relatifs à la gestion des contrats qui doivent également comprendre la notion d'alerte rapide en cas de sous-performance ou de mauvaise performance.
- ii. L'OMPI peut s'assurer que les chefs de programme ou les gestionnaires de contrats et les autres fonctionnaires intervenant dans la gestion de contrats postérieure à l'adjudication ont une autorité et une formation suffisantes pour pouvoir assumer leur rôle de façon efficace.**

194. L'OMPI a accepté la recommandation en déclarant qu'elle a lancé une initiative visant à dispenser aux responsables de contrats et aux administrateurs aux achats une formation sur mesure relative à la gestion des performances des fournisseurs en 2017.

**iii. Les performances des fournisseurs peuvent aussi faire partie intégrante de la gestion des risques et de la planification des mesures d'urgence afin de veiller à ce que les problèmes soient réglés au stade initial. Par ailleurs, une alerte rapide concernant la performance d'un fournisseur donnerait à l'Organisation le temps d'élaborer de manière efficace des solutions de rechange et des plans d'urgence.**

195. L'OMPI a déclaré que ce principe essentiel serait inclus dans les orientations fournies aux gestionnaires de contrat et serait révisé pendant l'élaboration des plans d'approvisionnement.

## Gestion du risque

196. Selon le Manuel des achats de l'OMPI, l'élaboration d'une stratégie d'achat devrait prendre en considération le mandat de l'Organisation concernant son orientation stratégique, son portefeuille de clients et ses ressources disponibles. En outre, l'examen du portefeuille de clients a pour but de dresser un tableau exhaustif des besoins du programme. Conformément au Manuel des achats, le profil d'achat devrait intégrer une analyse du risque visant à identifier les principaux risques et mesures de gestion à prendre en compte afin d'atténuer ces risques en assurant les biens et les services.

197. Le résultat de cette analyse devrait faciliter le recensement des différents besoins opérationnels de chaque division ou secteur internes, classés par priorité ou niveau de risque. Un plan d'action associé aux contrats existants devrait également être établi pour les deux prochaines années, sur une base consécutive.

198. Chaque programme de l'OMPI doit tenir un registre des risques intégré au système de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. À cet égard, nous avons examiné si les analyses des risques étaient effectuées conformément aux exigences du Manuel des achats et si l'analyse des risques et les contrôles internes avaient été mis en place afin d'atténuer ces risques aux différentes étapes de la passation des marchés.

199. Dans le registre des risques de la Division des achats et des voyages, extrait du système de gestion des risques, nous avons constaté que, si le registre des risques couvrait les questions générales, les risques spécifiques relatifs à diverses étapes de la passation de marchés et de la gestion des contrats n'y figuraient pas. Rien n'indique que les différents besoins opérationnels des secteurs ou divisions internes, classés par priorité ou par niveau de risque, ou qu'un plan d'action associé aux contrats existants ait été établi en conséquence pour les deux prochaines années, sur une base consécutive. Comme les mesures d'atténuation des risques n'ont pas été définies de façon spécifique, il n'était pas évident de définir la manière dont l'OMPI prévoyait de gérer activement les risques éventuels que présente la possibilité de défaillance d'un fournisseur ainsi que la manière dont elle gérait la complexité des relations commerciales.

200. Nous avons examiné l'état du régime de sanctions mis en place pour atténuer les risques associés à une défaillance d'un fournisseur s'il s'avérait que celui-ci avait commis certains actes de fraude et de corruption par le passé. Nous avons constaté que ces travaux étaient en cours.

201. L'OMPI a déclaré que même si les risques étaient déjà identifiés, recensés dans le plan de passation de marchés jusqu'au niveau du classement des fournisseurs et gérés aux différentes étapes de la procédure, ces risques n'étaient pas enregistrés individuellement dans le système de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. L'OMPI a proposé d'inclure la mesure selon laquelle chaque programme devrait inscrire dans son système de gestion des risques tout risque associé à un fournisseur tel que défini dans le plan de passation de marchés.

202. La réponse de l'OMPI selon laquelle les risques étaient déjà identifiés et gérés au niveau des différentes étapes de la procédure correspondait à la première étape de l'identification des risques et cela ne pouvait être assimilé à une procédure de gestion complète et à part entière des risques, étant donné que les mesures d'atténuation ne figuraient pas dans le registre des risques.

### **Recommandation n° 21**

**La gestion des risques pourrait être renforcée en intégrant des mesures d'atténuation des risques spécifiques identifiés après avoir classé, évalué et priorisé les risques. Ces risques pourraient être reliés aux exigences de chaque programme ou division dans la**

**gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, conformément aux articles 29 et 30 du Manuel des achats de l'OMPI.**

203. L'OMPI s'est déclarée favorable à la recommandation sur le principe et a indiqué qu'une révision du Manuel des achats sera entreprise afin de garantir que les orientations qui y figurent sont conformes à la politique et au cadre de l'OMPI en matière de gestion des risques.

Meilleur rapport qualité-prix

204. L'un des principes généraux à prendre dûment en considération tel qu'énoncé dans l'article 5.11 du Règlement financier et de son règlement d'exécution concerne le meilleur rapport qualité-prix. Ces principes généraux figurent également dans l'ordre de service n° 1/2014 entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2014.

205. L'article 6 du Manuel des achats de 2014 définit le meilleur rapport qualité-prix comme la sélection d'une offre qui cumule de manière optimale les critères appropriés de quantité, de qualité, de respect des délais et de coût de possession, ainsi que d'autres paramètres répondant à des exigences d'ordre social, environnemental ou stratégique. Le principe du meilleur rapport qualité-prix ne correspond pas obligatoirement aux offres à plus bas prix mais à celles qui présentent le meilleur retour sur investissement, en tenant compte des critères d'évaluation.

206. Le Manuel des achats contient les dispositions relatives aux négociations et indique, entre autres, qu'à la fin de l'évaluation, et une fois qu'une recommandation a été faite par l'autorité compétente, la négociation peut avoir lieu avec les fournisseurs recommandés et la Division des achats et des voyages mène ces négociations avec l'aide des représentants des programmes, si nécessaire.

207. Nous avons vérifié huit contrats (un contrat informatique et sept contrats de traduction) pour lesquels l'OMPI avait sélectionné plus d'un fournisseur de services au cours d'une même procédure d'appel à la concurrence. Nous avons constaté que dans quatre contrats impliquant neuf fournisseurs différents, un fournisseur qui avait été moins bien placé sur le plan technique s'était vu attribuer un contrat à un prix supérieur à celui du contrat attribué au fournisseur qui possédait les meilleures qualifications techniques.

208. Nous estimons que, dans les cas où des contrats étaient attribués à plusieurs fournisseurs à la suite d'une seule procédure d'appel à la concurrence, il devrait être possible de négocier davantage avec les soumissionnaires moins bien placés sur le plan technique et mieux placés sur le plan financier.

**Recommandation n° 22**

**Dans les cas où plusieurs fournisseurs remportent un même appel d'offres, l'OMPI pourrait envisager de faire pression en tirant parti des paramètres techniques et commerciaux pour obtenir des prix plus compétitifs pour l'OMPI.**

209. L'OMPI s'est déclarée favorable à la recommandation dans la mesure où celle-ci était déjà prise en considération dans la pratique actuelle et figurerait dans la version révisée du Manuel des achats.

Réserves relatives à la documentation

210. Selon le Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution, toutes les opérations d'achats doivent être attestées par des documents écrits. En outre, selon le dernier

rapport de l'OMPI sur les risques des programmes, la révision du cadre réglementaire relatif à la passation de marchés a été définie comme risque prioritaire en indiquant que l'amélioration de la documentation actuelle était nécessaire pour définir plus clairement les procédures en matière de responsabilité et de délégation, notamment la gestion des activités postérieures à la passation de marchés.

211. Au cours des vérifications, nous n'avons pas été en mesure de vérifier la conformité de plusieurs dispositions du Manuel des achats en raison du manque de pièces justificatives, tel qu'expliqué ci-après.

212. Selon le Manuel des achats, les contrats définitifs doivent être validés par le conseiller juridique de la Division des achats et des voyages avant d'être soumis pour signature. En l'absence de pièces justificatives, nous n'avons pas pu vérifier si ces contrats avaient été validés par le conseiller juridique de la division.

213. L'OMPI a déclaré qu'il s'agissait d'une procédure interne qui était consignée la plupart du temps. La validation est une procédure prévue par le Manuel des achats mais qui ne nécessite pas d'être attestée par écrit. Cette pratique a également diminué avec le temps car, depuis la publication du Manuel des achats, des contrats types ont été mis en place. Nous estimons que l'OMPI devrait actualiser le Manuel des achats en conséquence.

214. Le Manuel des achats prévoit également que le paiement d'avance doit être justifié et soumis à l'approbation du contrôleur avant d'être inclus dans le contrat par l'administrateur chargé des achats, et que, si l'avance est accordée, tous les motifs doivent être consignés. Lorsqu'il s'agit de montants importants, les fournisseurs qui reçoivent les paiements d'avance doivent fournir certaines garanties, telles que des garanties bancaires.

215. Nous avons constaté que, dans quatre cas, aucune pièce justificative n'avait été apportée pour justifier des paiements d'avance allant de 40 dollars É.-U. à 1,2 million de francs suisses et que l'approbation préalable du contrôleur n'avait pas été obtenue.

216. L'OMPI a déclaré que ces contrats concernaient soit des contrats de licence, soit des contrats de maintenance informatique, pour lesquels les conditions du marché exigeaient un paiement effectué d'avance. Comme les licences sont en général téléchargées le jour de l'achat, la notion d'"avance" est discutable. Par conséquent, il n'était pas nécessaire d'obtenir l'approbation préalable du contrôleur.

### **Recommandation n° 23**

**L'OMPI pourrait définir de façon claire dans le Manuel des achats les différentes opérations qui doivent être consignées par écrit, conformément au Règlement financier et à son règlement d'exécution.**

217. En acceptant cette recommandation afin de s'améliorer, l'OMPI s'est déclarée favorable à la recommandation.

### Tests de traduction

218. En ce qui concerne l'acquisition de services de traduction par le PCT pour la traduction des abrégés, des rapports sur la brevetabilité et d'autres documents du PCT, l'une des exigences requises consiste à faire passer un test de traduction visant à évaluer les capacités techniques du prestataire.

219. Les dossiers d'appel d'offres exigent, entre autres, que les soumissionnaires désignent un traducteur pour effectuer les deux tests et deux traducteurs pour effectuer un test chacun. Le test n'est pas obligatoire pour tous les traducteurs en contrat. En outre, la qualité de la

traduction a un coefficient de pondération très élevé dans l'évaluation des soumissionnaires sur le plan technique, ce qui en fait un critère important.

220. Nous avons vérifié les tests de deux contrats (conclus entre 2014 et 2016 par le Service de traduction du PCT). Nous avons constaté que, dans l'acquisition de services de traduction pour la combinaison japonais-anglais, neuf entreprises avaient réussi le test. Leurs offres comprenaient une liste de traducteurs, notamment des traducteurs salariés, des traducteurs externes et des réviseurs vérifiés par l'entreprise, comptant entre 5 et 40 personnes. Nous avons constaté que les offres de deux entreprises ayant dépassé les critères minimum requis sur le plan technique n'avaient pas été retenues car celles-ci n'avaient pas obtenu le résultat minimum aux tests de traduction. En outre, l'un des soumissionnaires retenus n'avait pas montré de résultats suffisants à la fin de la période de probation d'un an et son contrat n'avait pas été renouvelé. Dans un autre appel à proposition relatif à l'acquisition de services de traduction pour la combinaison chinois-anglais, aucune anomalie de ce genre n'a été constatée et le nombre d'effectifs indiqué par les soumissionnaires allait de 10 à 60.

221. Nous estimons que les tests devraient être plus généraux afin de refléter de manière plus représentative les capacités techniques du soumissionnaire.

222. L'OMPI a déclaré que la charge de travail que représente l'organisation de tests de traduction supplémentaires serait disproportionnée par rapport aux bénéfices apportés. Elle a également indiqué que le PCT n'évaluait pas les traducteurs eux-mêmes mais plutôt la capacité de gestion des traductions par les agences, notamment la vérification, la révision et la sélection du traducteur adéquat.

223. Nous estimons que le fait d'évaluer la capacité des agences à gérer un volume important de traductions en évaluant la capacité d'un seul traducteur pour le compte d'une agence dont les effectifs sont considérables ne serait pas représentatif des capacités d'une agence.

#### **Recommandation n° 24**

**L'OMPI pourrait envisager d'évaluer les traducteurs de manière plus représentative afin de saisir les capacités techniques des prestataires au moment de l'évaluation des soumissions en tenant compte d'autres facteurs, notamment les dépenses opérationnelles induites par l'évaluation de traducteurs supplémentaires.**

224. L'OMPI considérait les tests comme éliminatoires, ce qui a permis d'indiquer très efficacement quels étaient les soumissionnaires qui n'étaient pas en mesure d'assurer le travail. Soumettre les agences à des volumes de travail plus élevés constitue la manière la plus efficace d'évaluer le travail des agences de façon approfondie et nous avons recours à cette pratique durant la période d'évaluation. L'OMPI devra cependant reconsidérer l'évaluation afin que celle-ci soit plus représentative.

#### Cas de fraude et présomption de fraude

225. L'analyse des informations relatives aux cas de fraude et de présomption de fraude, fournies par le bureau du directeur de la Division de la supervision interne, a montré que 10 nouveaux cas avaient été enregistrés en 2016 et 14 dossiers refermés. Au 31 décembre 2016, quatre dossiers de fraude ou de présomption de fraude étaient en cours d'instruction.

Examen des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations antérieures

226. L'état d'avancement de la mise en œuvre par l'OMPI des recommandations de l'audit externe (audit financier) est joint en **Annexe** au présent rapport.

Déclarations de la direction – inscription de pertes de trésorerie, créances clients et éléments d'actif

227. La direction a indiqué que l'Organisation avait inscrit, conformément à l'article 6.4 du Règlement financier et de la règle 106.8 du règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI, les pertes suivantes pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2016 :

- une perte sur créances clients de 741 francs suisses a été inscrite pour 2016. Cette perte concernait quatre factures impayées de 2015 se rapportant à des activités en matière de marques; et
- d'autres pertes de faibles montants ont été subies au cours de l'année, principalement sur des règlements de créances clients, pour un total de 19 584,20 francs suisses.

[Signé]

**Shashi Kant Sharma**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde**  
**Vérificateur externe des comptes**  
**New Delhi (Inde)**  
**19 juin 2017**

Annexe

**État d'avancement de la mise en œuvre par l'OMPI des recommandations de l'audit externe**

Audit	Recommandation	Réponse de la direction	Observations
Audit financier	L'OMPI pourrait accélérer le processus de rapprochement des montants en suspens avec les autorités fiscales des États-Unis d'Amérique	La demande pour l'année 2015 a été déposée en octobre 2016. En incluant cette demande, le solde non acquitté s'élève à 3 millions de dollars. Une vidéoconférence a été organisée le 15 novembre 2016 afin de discuter des révisions à venir de la Loi sur la réforme fiscale (TRA). Les États-Unis d'Amérique s'efforcent d'harmoniser les accords conclus avec l'ensemble des organismes de l'ONU en vue de les mettre en œuvre en 2017. Cela permettra d'uniformiser les éléments remboursés/non remboursés, les composants des revenus institutionnels, les premiers et les derniers revenus, la façon dont ces revenus sont vérifiés, etc.	<b>En cours</b>
Audit financier	L'OMPI pourrait fournir dans les notes relatives aux états financiers les détails concernant ses actifs patrimoniaux, y compris les œuvres d'art, et prendre des mesures pour renforcer les systèmes de sécurité afin d'empêcher à l'avenir la perte de ce type d'actifs.	Nous continuons de suivre l'avancement du projet du Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) relatif aux actifs patrimoniaux. L'IPSASB a publié en avril 2017 un document aux fins de consultations, dont le délai de réception des commentaires a été fixé au 30 septembre 2017. Ce document propose que les actifs patrimoniaux soient pris en compte dans l'état de la situation financière lorsqu'ils répondent aux critères de comptabilisation des actifs. Toutefois, cela exigerait de démontrer les avantages économiques futurs ou le potentiel de service. Le document élaboré aux fins de consultations ne définit aucune exigence spécifique en matière de présentation.	<b>En cours</b>
Audit financier	La direction pourrait envisager, dans l'optique d'améliorer la gestion financière, d'établir et de mettre en œuvre une politique de trésorerie, de gestion de trésorerie et en matière de placements adéquate qui s'étende également aux emprunts.	Une série de politiques de trésorerie, dont une relative aux placements, ont été élaborées par des conseillers en matière de trésorerie au printemps 2014; aucune politique n'a toutefois été élaborée en matière de gestion de trésorerie. Dans les jours qui ont suivi la mise en œuvre de cette série de politiques, les relations entre l'OMPI et l'Administration fédérale des finances ont changé, rendant obsolète la politique en	<b>En cours</b>

Audit	Recommandation	Réponse de la direction	Observations
		<p>matière de placements. Des efforts ont ensuite été menés pour élaborer une nouvelle politique en matière de placements, laquelle a été approuvée par les États membres à l'automne 2015. La politique de gestion des risques liés aux partenaires financiers comprise dans la série de politiques de trésorerie a également dû être mise à jour suite à cette évolution des relations. En outre, les responsables des finances ont proposé de réviser d'autres éléments de la série de politiques et ont approuvé la nécessité d'élaborer une politique de gestion de trésorerie afin de compléter la série de politiques élaborées. Un trésorier devait être recruté à cette fin. Suite à l'arrivée d'une telle personne en juin 2016, la mise à jour de la politique de gestion des risques liés aux partenaires financiers a pu débuter.</p>	
Audit financier	<p>Les services financiers devraient revoir et actualiser le cadre existant en matière de gestion des risques, afin d'établir des registres de risques et des contrôles internes appropriés dans les unités opérationnelles où ces derniers sont inexistantes ou n'existent qu'en partie.</p>	<p>Toutes les cartes de procédures financières ont été examinées avec l'aide d'un expert, et alignées sur la structure et le format standard des procédures, et tous les contrôles internes ont été identifiés et enregistrés dans l'application Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (ERM). La prochaine phase de cette initiative consistera à faire en sorte que tous les contrôles internes soient liés à un risque officiellement enregistré dans cette application. Les procédures et les contrôles connexes continueront d'être examinés et actualisés régulièrement par la Division des finances.</p> <p>Des progrès importants ont été accomplis en ce qui concerne l'identification et le recensement des contrôles internes. L'ensemble des contrôles exercés au niveau des entités de l'Organisation seront évalués à l'interne au cours du premier trimestre de 2017 dans le cadre du processus de clôture. L'étape suivante consistera à évaluer les contrôles dont les procédures font l'objet.</p>	<b>En cours</b>

Audit	Recommandation	Réponse de la direction	Observations
Audit financier 2015	L'OMPI pourrait concevoir un mécanisme détaillé qui garantisse que les recettes issues des taxes internationales de dépôt du PCT de chaque année correspondent au nombre de demandes selon le PCT publiées au cours de l'année en question.	Un mécanisme détaillé de rapprochement a été conçu.	<b>Mis en œuvre</b>
Audit financier 2015	L'OMPI pourrait établir des indicateurs et des critères appropriés qui l'aideraient à procéder chaque année à la réévaluation requise des immobilisations.	Des orientations générales ont été définies dans ce domaine, dont des indicateurs et des critères visant à déterminer si les valeurs doivent être mises à jour afin d'être équitables.	<b>Mis en œuvre</b>
Audit financier 2015	Des actifs totalement amortis d'une valeur comptable brute de 10,31 millions de francs suisses étaient utilisés au 31 décembre 2015. L'utilisation de ces actifs implique qu'ils constituent une valeur économique pour l'Organisation et que la durée de vie utile de certains actifs a pu être significativement sous-estimée. Il est nécessaire de réévaluer la durée de vie utile des actifs afin de pouvoir fournir une image fidèle et une estimation raisonnable de celle-ci.	L'Équipe spéciale des Nations Unies sur les normes comptables a mis à jour la durée de vie utile d'une série d'équipements lors de sa réunion en octobre 2016. Au cours de l'année 2016, l'OMPI a accompli des progrès importants en ce qui concerne la mise à jour du statut des points définis dans le module de gestion des actifs. En 2017, de plus amples efforts seront menés afin de mettre à jour le statut des équipements de l'Organisation. Suite à cela, la durée de vie utile des équipements sera examinée, en tenant compte de la mise à jour de la durée de vie utile récemment effectuée par l'Équipe spéciale des Nations Unies sur les normes comptables.	<b>En cours</b>
Audit financier 2015	L'OMPI pourrait envisager d'élaborer une politique, étayée par des documents officiels, en vue de l'inscription aux profits et pertes de montants qu'elle n'est pas en mesure de rembourser aux demandeurs.	Politique finalisée.	<b>Mis en œuvre</b>

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

### Recommandation n° 1

*L'OMPI pourrait classer la trésorerie stratégique en tant que trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restriction.*

#### Réponse

Compte tenu de la nature des modalités relatives à la trésorerie stratégique, notamment son classement distinct et les exigences en matière de liquidités prévues par la politique de l'OMPI relative aux placements, l'Organisation a estimé qu'il était plus juste de la présenter en tant qu'élément distinct de la trésorerie ou des placements. L'OMPI a donc préféré conserver l'approche actuelle de classement de la trésorerie et des placements.

### Recommandation n° 2

*L'OMPI pourrait prendre les mesures appropriées en vue d'ajuster ou de recouvrer le montant dû pour les avances accordées aux fonctionnaires au titre des indemnités pour frais d'étude dans les délais impartis.*

#### Réponse

L'OMPI a accepté la recommandation et a déclaré qu'une date butoir avait été fixée au 30 juin 2017. Le non-respect de ce délai par le fonctionnaire concerné entraînerait le remboursement de l'avance versée au titre des indemnités pour frais d'étude, conformément à la recommandation.

### Recommandation n° 3

*Tous les actifs dont le coût unitaire est inférieur au seuil limite de 5000 francs suisses, tels qu'ils apparaissent dans le Registre des actifs, pourraient être totalement amortis conformément à la politique comptable et aux exigences des normes IPSAS.*

#### Réponse

L'OMPI a noté que l'application prospective du nouveau seuil à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 était conforme aux exigences de la norme IPSAS 3 et avait été approuvée par les équipes précédentes chargées de la vérification. Toutefois, l'OMPI s'est engagée à examiner ces actifs lors de la vérification de l'équipement et des meubles de 2017.

### Recommandation n° 4

*L'examen de tous les anciens éléments et éléments manquants pourrait être effectué et ajusté dans les livres de comptes d'ici la fin de 2017. Le processus d'actualisation du module visant à fournir toutes les informations requises et à instaurer un système de requête fiable devrait également être achevé d'ici fin 2017.*

#### Réponse

L'OMPI a accepté cette recommandation. Elle a noté qu'il faudra apporter des améliorations au module de gestion des actifs du système AIMS et mettre en place une assistance informatique.

### **Recommandation n° 5**

*Compte tenu de l'impact matériel des obligations non comptabilisées sur les états financiers, dont la tendance est à la hausse, une politique adéquate de mise en œuvre de la norme IPSAS 39 pourrait être élaborée et appliquée dans les meilleurs délais.*

#### **Réponse**

L'OMPI a déclaré que le processus d'analyse des incidences de la norme IPSAS 39 était en cours et qu'une politique de mise en œuvre était élaborée.

### **Recommandation n° 6**

*La direction pourrait envisager d'adopter une stratégie plus ciblée pour étendre le système de La Haye aux pays en développement et aux pays les moins avancés en utilisant le budget alloué à l'élargissement et à l'amélioration de l'utilisation du système. Cette stratégie pourrait consister, entre autres, à promouvoir les avantages du système, à réaliser régulièrement des enquêtes en vue de connaître l'avis des utilisateurs concernant les services proposés par le système et à répertorier les suggestions et les avis formulés par les utilisateurs.*

#### **Réponse**

L'OMPI a accepté cette recommandation.

### **Recommandation n° 7**

*La direction pourrait envisager de définir des objectifs plus réalistes, en prenant en compte les facteurs qui ne sont pas de son ressort, afin que ceux-ci puissent être anticipés et gérés au moyen des ressources disponibles.*

#### **Réponse**

L'OMPI a accepté cette recommandation.

### **Recommandation n° 8**

*La direction pourrait envisager d'élaborer à l'intention des parties prenantes un plan de renforcement des capacités biennal propre au système de La Haye qui soit coordonné au plan de renforcement des capacités de l'OMPI correspondant au budget biennal.*

#### **Réponse**

L'OMPI a accepté cette recommandation.

### **Recommandation n° 9**

*I. La direction pourrait envisager de définir un délai pour l'examen et le traitement des demandes par le Bureau international afin d'accroître la redevabilité et la rapidité du système de La Haye.*

*II. La direction pourrait envisager d'appliquer les dispositions prévoyant l'abandon des demandes afin d'éviter de consacrer des ressources et du temps à l'examen de demandes qui ne le méritent pas.*

#### **Réponse**

L'OMPI a accepté les recommandations.

**Recommandation n° 10**

*I. La direction pourrait envisager de signaler comme risquée la question des refus d'enregistrements internationaux par les offices nationaux dans son ensemble, au vu des incidences potentielles sur la renommée du système de La Haye et sur l'Organisation.*

*II. La direction pourrait envisager d'apporter son aide de manière subtile mais dynamique en invitant toutes les parties prenantes à s'engager dans un débat constructif afin de diminuer le nombre exponentiel de refus, son rôle en matière de refus pour des motifs de fond étant limité.*

**Réponse**

L'OMPI a accepté les recommandations.

**Recommandation n° 11**

*La direction pourrait envisager de corriger le déséquilibre de l'allocation des ressources en consacrant davantage de budget aux autres dépenses, notamment les dépenses relatives aux activités informatiques, aux activités de promotion et d'information, d'éducation et de communication ainsi qu'aux activités juridiques.*

**Réponse**

L'OMPI a accepté cette recommandation.

**Recommandation n° 12**

*I. La direction pourrait envisager d'élaborer dans les meilleurs délais une stratégie d'action visant à rendre le système de La Haye autosuffisant et à combler les déficits récurrents.*

*II. La direction pourrait envisager de présenter une proposition devant l'Assemblée de l'Union de La Haye en vue de revoir périodiquement la structure des taxes existante en y apportant régulièrement des modifications afin de rendre l'Union de La Haye autosuffisante.*

**Réponse**

L'OMPI a accepté les recommandations.

**Recommandation n° 13**

*La direction pourrait envisager d'établir un plan détaillé contenant les stratégies à court, moyen et long terme de gestion des ressources humaines pour le système de La Haye, fondé sur une analyse appropriée des lacunes et une projection des besoins.*

**Réponse**

L'OMPI a accepté cette recommandation.

**Recommandation n° 14**

*La direction pourrait envisager de concevoir une stratégie informatique à long terme couvrant les améliorations nécessaires, notamment en termes de granularité et de maintenance. Il pourrait être utile de revoir la conception du système DIRIS en fonction des exigences actuelles des utilisateurs.*

## Réponse

L'OMPI a accepté cette recommandation.

## Recommandation n° 15

*La direction pourrait envisager de réfléchir à la possibilité d'élaborer une stratégie en matière de services à la clientèle bien définie qui s'appuie sur un système électronique de retour d'informations sur la qualité afin de répondre aux besoins du système de La Haye. Jusqu'à la mise au point du système, la direction pourrait envisager de mener régulièrement des enquêtes de satisfaction, comme le prévoit la charte de services à la clientèle, afin d'améliorer constamment ses services.*

## Réponse

L'OMPI a accepté cette recommandation.

## Recommandation n° 16

*L'OMPI pourrait accélérer le processus de modification de l'ordre de service et du Manuel des achats afin d'intégrer les questions concernant les délais maximaux à respecter dans les situations qui constituent des dérogations à l'appel d'offres. La nécessité de prolonger les dérogations doit s'appuyer sur une évaluation pertinente du marché. L'OMPI pourrait aussi envisager de solliciter les conseils du Comité d'examen des contrats avant l'approbation par le haut fonctionnaire chargé des achats.*

## Réponse

L'OMPI a accepté la recommandation car elle correspond aux modifications déjà proposées. L'Organisation a déclaré que l'ordre de service et le Manuel des achats devaient être modifiés afin d'intégrer les dispositions pertinentes précisant que le délai maximum de cinq ans serait déterminé selon les conditions particulières du marché et les tendances dans le domaine technologique. Pour des prorogations de délai, il a été expliqué que la Division des achats et des voyages devait exercer la diligence requise lorsqu'elle détermine si les conditions du marché et les tendances dans le domaine technologique justifient ces extensions. D'après la version révisée du Règlement financier de l'Organisation et de son règlement d'exécution et la révision ultérieure de l'ordre de service et du Manuel des achats, la Division des achats et des voyages doit demander l'avis du Comité d'examen des contrats (CRC) pour les autres procédures d'un montant supérieur à 150 000 francs suisses. Ces actions doivent être achevées pour le 31 décembre 2017.

## Recommandation n° 17

*Les avenants aux contrats doivent être strictement conformes aux appels d'offres et aux autres conditions de la demande de proposition sans avantager d'entreprises en particulier de façon à assurer l'uniformité des conditions, notamment pour ce qui est des prix.*

## Réponse

L'OMPI a souscrit au principe selon lequel les conditions de l'appel d'offres doivent être respectées. Elle a par conséquent déclaré que, le cas échéant, la possibilité d'une révision des prix (en conformité avec la pratique des marchés), sous réserve d'un accord mutuel, serait introduite dans les dossiers d'appel d'offres afin de garantir l'équité et la transparence. Les modèles d'appel d'offres doivent être actualisés en conséquence pour le 30 septembre 2017.

**Recommandation n° 18**

*L'OMPI peut modifier les ordres de services et le Manuel des achats en prescrivant une durée maximale de contrat et en prévoyant des garanties nécessaires pour envisager une prolongation après examen.*

**Réponse**

L'OMPI a accepté la recommandation en faisant observer que cette pratique avait déjà été mise en place. Les révisions d'ordres de service et du Manuel des achats doivent être achevées pour le 31 décembre 2017.

**Recommandation n° 19**

*L'OMPI peut réviser les conditions contractuelles générales et spécifiques en vigueur et envisager l'intégration de clauses relatives à la non-renonciation de droits, à la divisibilité, au traitement de faveur, au travail des enfants, à l'exploitation sexuelle et à la fraude ou à la corruption.*

**Réponse**

L'OMPI est convenue que la Division des achats et des voyages réexaminera les conditions générales de l'OMPI applicables aux contrats ou des dispositions contractuelles particulières et envisagera, en consultation avec le Bureau du conseiller juridique et compte tenu des risques auxquels l'OMPI doit faire face, l'intégration des clauses proposées dans ces documents. La Division des achats et des voyages procédera à des échanges de vues avec le Bureau du conseiller juridique d'ici le 31 octobre 2017 afin de réexaminer les conditions générales applicables aux contrats conformément à la recommandation.

**Recommandation n° 20**

*I. La Division des achats et des voyages peut négocier et fixer des critères de performance au moment de la conclusion du contrat et ces mesures, ainsi que l'attachement à une amélioration continue, doivent être claires pour toutes les parties concernées.*

*II. L'OMPI peut s'assurer que les chefs de programme ou les gestionnaires de contrats et les autres fonctionnaires intervenant dans la gestion de contrats postérieure à l'adjudication ont une autorité et une formation suffisantes pour pouvoir assumer leur rôle de façon efficace.*

*III. Les performances des fournisseurs peuvent aussi faire partie intégrante de la gestion des risques et de la planification des mesures d'urgence afin de veiller à ce que les problèmes soient réglés au stade initial. Par ailleurs, une alerte rapide concernant la performance d'un fournisseur donnerait à l'Organisation le temps d'élaborer de manière efficace des solutions de rechange et des plans d'urgence.*

**Réponse**

I. L'OMPI a accepté la recommandation en tant que pratique recommandée à mettre en place durant les 12 prochains mois pour les fournisseurs stratégiques uniquement, étant entendu que les principaux indicateurs d'exécution, dans certains cas, doivent être révisés pendant toute la durée du contrat. L'OMPI a ajouté que les points ci-après devaient être abordés dans un proche avenir (12 à 18 mois) :

- Inclusion des principaux indicateurs d'exécution dans le contrat des fournisseurs stratégiques, assortie d'une possibilité de révision des indicateurs pendant toute la durée du contrat. Ce changement figurera dans le Manuel des achats de l'OMPI. La révision du manuel doit être achevée pour le 31 décembre 2017.

- Inclusion d'une meilleure définition des fournisseurs "stratégiques" dans le Manuel des achats de l'OMPI. La révision du manuel doit être achevée pour le 31 décembre 2017.
- Élaboration de principes directeurs relatifs à la gestion des contrats qui doivent également comprendre la notion d'alerte rapide en cas de sous-performance ou de mauvaise performance. Les principes directeurs doivent être publiés sur l'Intranet d'ici le 31 octobre 2017.

II. L'OMPI a accepté la recommandation et a déclaré qu'une initiative avait été lancée pour dispenser aux responsables de contrats et aux administrateurs aux achats une formation sur mesure relative à la gestion des performances des fournisseurs en 2017. La formation sur la gestion des contrats doit être achevée pour le premier trimestre 2018.

III. L'OMPI a déclaré que ce principe essentiel serait inclus dans les orientations fournies aux gestionnaires de contrat et serait révisé pendant l'élaboration des plans d'approvisionnement en décembre 2017.

### **Recommandation n° 21**

*La gestion des risques pourrait être renforcée en intégrant des mesures d'atténuation des risques spécifiques identifiés après avoir classé, évalué et priorisé les risques. Ces risques pourraient être reliés aux exigences de chaque programme ou division dans la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise, conformément aux articles 29 et 30 du Manuel des achats de l'OMPI.*

#### **Réponse**

L'OMPI s'est déclarée favorable à la recommandation sur le principe et a indiqué qu'une révision du Manuel des achats sera entreprise afin de garantir que les orientations qui y figurent sont conformes à la politique et au cadre de l'OMPI en matière de gestion des risques. La révision du Manuel des achats doit être achevée pour le 31 décembre 2017.

### **Recommandation n° 22**

*Dans les cas où plusieurs fournisseurs remportent un même appel d'offres, l'OMPI pourrait envisager de faire pression en tirant parti des paramètres techniques et commerciaux pour obtenir des prix plus compétitifs pour l'OMPI.*

#### **Réponse**

228. L'OMPI a accepté la recommandation, considérant qu'elle était déjà prise en considération dans la pratique actuelle en matière d'achats, et a déclaré qu'elle figurerait dans la version révisée du Manuel des achats de l'Organisation. La révision du manuel doit être achevée pour le 31 décembre 2017.

### **Recommandation n° 23**

*L'OMPI pourrait définir de façon claire dans le Manuel des achats les différentes opérations qui doivent être consignées par écrit, conformément au Règlement financier et à son règlement d'exécution.*

#### **Réponse**

En acceptant cette recommandation afin de s'améliorer, l'OMPI s'est déclarée favorable à la recommandation. La révision du Manuel des achats doit être achevée pour le 31 décembre 2017.

**Recommandation n° 24**

*L'OMPI pourrait envisager d'évaluer les traducteurs de manière plus représentative afin de saisir les capacités techniques des prestataires au moment de l'évaluation des soumissions en tenant compte d'autres facteurs, notamment les dépenses opérationnelles induites par l'évaluation de traducteurs supplémentaires.*

**Réponse**

L'OMPI a déclaré considérer les tests comme éliminatoires, ce qui a permis d'indiquer très efficacement quels étaient les soumissionnaires qui n'étaient pas en mesure d'assurer le travail. Confier aux agences des charges de travail plus importantes est le moyen le plus efficace de les évaluer de façon approfondie et cette opération est menée durant la période d'évaluation. L'OMPI a toutefois déclaré qu'elle réexaminerait l'approche adoptée pour l'évaluation afin qu'elle soit plus représentative (pour décembre 2017).

## Déclaration sur le contrôle interne pour 2016

### Étendue de la responsabilité

En ma qualité de Directeur général de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), je dois répondre, conformément à la responsabilité qui m'est confiée, en particulier par l'article 5.8.d) du Règlement financier, de l'établissement d'un système de contrôle financier interne assurant :

- i) la régularité des opérations d'encaissement, de dépôt et d'emploi de tous les fonds et autres ressources financières de l'Organisation;
- ii) la conformité des engagements et dépenses soit avec les ouvertures de crédits ou autres dispositions financières approuvées par l'Assemblée générale, soit avec l'objet de fonds fiduciaires déterminés et avec les règles y relatives;
- iii) l'utilisation efficace et économique des ressources de l'Organisation.

### Objet du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne vise à réduire et à gérer plutôt qu'éliminer le risque d'échec dans la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation et la mise en œuvre des politiques connexes. En conséquence, il ne peut fournir que des garanties d'efficacité raisonnables et non absolues. Il se fonde sur un processus permanent destiné à recenser les principaux risques, à en évaluer la nature et l'étendue et à les gérer de manière efficace, rationnelle et économique.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les organes directeurs, le Directeur général, la haute direction et d'autres membres du personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- efficacité et rationalité des opérations et préservation des actifs;
- fiabilité de l'information financière; et
- conformité avec les règlements applicables.

Ainsi, sur un plan opérationnel, le système de contrôle interne de l'OMPI n'est pas simplement une politique ou une procédure appliquée de manière ponctuelle, mais plutôt un processus continu mis en œuvre à tous les niveaux de l'Organisation au moyen de mécanismes de contrôle interne visant à atteindre les objectifs susmentionnés.

Ma présente déclaration sur les processus de contrôle interne de l'OMPI s'applique à l'exercice qui s'achève le 31 décembre 2016 jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'Organisation pour 2016.

### Cadre de gestion et de maîtrise des risques

La gestion des risques a été pleinement intégrée à la programmation biennale et annuelle, et le cadre de gestion des risques et des contrôles internes de l'Organisation est complètement intégré dans son cadre réglementaire. Les risques sont clairement identifiés et définis dans le programme et budget de chaque programme, et le Rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal présenté aux États membres inclut désormais une analyse de l'évolution et de l'impact de ces risques sur la réalisation des résultats escomptés pour chaque programme. Les risques critiques et les risques organisationnels liés aux programmes, le portefeuille de risques global de l'Organisation ainsi que le contexte mondial en matière de risque font l'objet d'un rapport périodique présenté au Groupe de gestion des risques dont j'exerce la présidence.

Le Groupe de gestion des risques a pour but de promouvoir une culture de responsabilité et d'efficacité en matière de gestion financière et de gestion des risques au sein de l'OMPI, et d'approuver sa stratégie en matière de gestion des risques. Il examine et surveille la situation

financière de l'OMPI, ainsi que les risques essentiels qui pèsent sur l'obtention des résultats attendus de l'Organisation. Le Groupe de gestion des risques propose une tolérance appropriée au risque de l'Organisation soumise à examen par les États membres.

Par ailleurs, conformément au cadre de l'OMPI en matière de gestion des risques, l'Organisation gère en amont les risques liés à la sécurité de l'information grâce à la norme ISO/IEC 27001 relative à la sécurité de l'information, dont le respect est vérifié par des organismes de certification indépendants. La norme ISO 27001 couvre actuellement l'ensemble des activités des systèmes mondiaux de propriété intellectuelle et du Centre d'arbitrage et de médiation. En outre, une politique en matière de sécurité relative aux prestataires de services a été élaborée en vue de gérer les risques liés au traitement des informations de l'OMPI par les prestataires de services externes; cette politique prévoit l'évaluation et la gestion continues des risques liés au traitement des informations par les prestataires de services externes, des achats à la cessation de service.

Le Groupe de gestion des risques est également responsable de surveiller l'efficacité des contrôles internes et des contrôles financiers internes de l'Organisation ainsi que d'examiner et d'approuver le contenu de la présente Déclaration sur le contrôle interne et la gestion des risques. Les contrôles exercés au niveau des entités de l'Organisation au cours de la période considérée ont été évalués et validés à l'interne; ces vérifications ont permis d'étayer l'assurance fournie par les plus hauts fonctionnaires de l'OMPI dans leur lettre de déclaration de responsabilité respective.

L'examen permanent et le suivi approprié du cadre réglementaire de l'OMPI visant à s'assurer que ce dernier est à jour et répond aux besoins de l'Organisation ont donné lieu à la révision du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI ainsi que du règlement financier et de son règlement d'exécution au cours de l'année 2016. Les politiques et les procédures de gestion et de contrôle des processus administratifs relatifs à la gestion financière, au recrutement, aux déplacements et aux ressources humaines sont régulièrement examinées et mises à jour afin de garantir leur conformité avec le Statut et Règlement du personnel ainsi que le règlement financier et son règlement d'exécution.

Sur la base de l'évaluation des risques, dont les risques de fraude, l'OMPI a mis en place des contrôles visant à lutter contre les fraudes dans l'ensemble de l'Organisation, en conformité avec les bonnes pratiques et les normes internationales applicables. Le cadre complet de gouvernance de l'OMPI en matière de lutte contre les fraudes contient des procédures visant à prévenir, à détecter et à gérer les cas de fraude et à collecter des données en la matière.

La mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de placements, approuvée par les assemblées en 2015, a débuté en 2016 et se poursuit. Le Comité consultatif pour les placements a examiné et supervisé les activités menées à cet égard au cours de l'année. Des conseillers indépendants en matière de placements ont été engagés pour aider le Comité à s'acquitter de ses responsabilités. La situation de trésorerie de l'OMPI est restée saine tout au long de 2016.

Le cadre réglementaire de l'OMPI définit les mesures de contrôle devant être appliquées concernant les opérations d'achat, telles que la nécessité pour le haut fonctionnaire chargé des achats de consulter le Comité d'examen des contrats concernant les opérations d'achat avant de prendre une décision définitive en conformité avec les règlements applicables. Les contrôles internes liés aux achats sont examinés et mis à jour régulièrement le cas échéant. Ainsi, le code de conduite des fonctionnaires intervenant dans les opérations d'achat a été renforcé au cours de l'année 2016.

## Évaluation de l'efficacité

Mon évaluation de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne repose essentiellement sur les sources d'information suivantes :

- Les membres de la haute direction, en particulier les vice-directeurs généraux et les sous-directeurs généraux qui ont un rôle important et qui répondent des résultats escomptés, des performances accomplies, des activités de leur division et des ressources qui leur sont confiées. La communication de l'information s'effectue principalement dans le cadre des réunions périodiques de l'Équipe de haute direction.
- Je m'en remets aux lettres de déclaration de responsabilité signées par les plus hauts fonctionnaires de l'OMPI, dans lesquelles ils reconnaissent qu'il est de leur responsabilité d'établir et de veiller au bon fonctionnement, au sein de leurs programmes, des systèmes et mécanismes de contrôle interne en vue de présenter ou de détecter les cas de fraude et les erreurs graves.
- Le Groupe de gestion des risques.
- Le chef du Bureau de la déontologie qui donne des avis et des conseils confidentiels à l'Organisation et à son personnel sur l'éthique et les normes de conduite et fait la promotion de la conscience éthique et des comportements responsables dans le traitement des questions relatives à des allégations de comportement contraire à l'éthique, y compris les conflits d'intérêts.
- La Division de la supervision interne (DSI) sur laquelle je m'appuie pour les services d'audit interne, d'évaluation et de consultation, communique également les rapports qu'elle établit à l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS). Il s'agit d'informations indépendantes et objectives sur la pertinence et l'efficacité des mécanismes de contrôle interne de l'Organisation et des fonctions connexes de supervision;
- Il supervise l'audit en contrôlant la ponctualité, l'efficacité et l'adéquation des réponses de la direction aux recommandations d'audit ainsi que la mise en œuvre de ces dernières. En vertu de cette fonction de supervision, l'OCIS explique aux États membres l'incidence des recommandations découlant de la vérification des comptes et des observations éventuelles, et met l'accent sur certains points particuliers, s'il le juge nécessaire. Enfin, il tient les États membres régulièrement informés de ses travaux et soumet un rapport annuel au Comité du programme et budget ainsi qu'à l'Assemblée générale de l'OMPI;
- Le Corps commun d'inspection des Nations Unies;
- Le vérificateur externe des comptes, dont les commentaires sont soumis au PBC et aux assemblées; et
- Les observations des organes directeurs.

## Conclusion

Tout système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu soit-il, souffre de limitations inhérentes – y compris des possibilités de contournement – et ne peut donc fournir qu'une assurance raisonnable.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution des conditions, l'efficacité du contrôle interne peut varier avec le temps.

En ma qualité de Directeur général, je dois veiller à ce que le message relatif aux “orientations claires au plus haut niveau” ne laisse aucun doute quant à l’importance capitale que revêt pour l’Organisation la rigueur des contrôles internes, et je suis résolu à remédier à toute déficience relevée dans le système de contrôle interne pendant l’année écoulée et à veiller à l’amélioration continue de ce système.

Compte tenu de ce qui précède, je conclus que, en l’état actuel de mes connaissances et des informations dont je dispose, il n’existe pas de carence de nature à empêcher le vérificateur externe des comptes de rendre une opinion sans réserve sur les états financiers de l’Organisation ni de problème majeur qu’il conviendrait d’évoquer dans le présent document pour l’exercice qui s’est achevé le 31 décembre 2016.



Francis Gurry  
Directeur général