



**A/58/5**  
**ORIGINAL : ANGLAIS**  
**DATE : 6 AOÛT 2018**

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

**Cinquante huitième série de réunions**  
**Genève, 24 septembre – 2 octobre 2018**

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

*établi par le Secrétariat*

1. Le présent document contient le "Rapport du vérificateur externe des comptes" (document WO/PBC/28/4), qui est soumis au Comité du programme et budget (PBC) à sa vingt-huitième session (10 – 14 septembre 2018).
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/58/6).

[Le document WO/PBC/28/4 suit]

## **Comité du programme et budget**

**Vingt-huitième session**  
**Genève, 10 – 14 septembre 2018**

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

*établi par le Secrétariat*

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 2017;
  - ii) le rapport du vérificateur externe des comptes pour l'exercice 2017 à la cinquante-huitième 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 2017-2018;
  - 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 a recommandé à l'Assemblée générale et aux autres assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du rapport du vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/28/4).*

[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 2017; 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 2017, 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 2017, 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.

**(Rajiv Mehrishi)**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde**  
**Vérificateur externe des comptes**  
**New Delhi (Inde)**  
**Juillet 2018**



**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. P. K. Tiwari**

**Directeur général (relations  
internationales)**

O/o the Comptroller and Auditor  
General of India

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

Mél. : [tiwaripk@cag.gov.in](mailto:tiwaripk@cag.gov.in)

**RAPPORT  
DU VÉRIFICATEUR  
EXTERNE DES COMPTES**

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

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

**POUR L'EXERCICE 2017**

## RÉSUMÉ

6. Le présent rapport présente les principales conclusions de l'audit de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour l'exercice 2017. L'audit comprenait l'audit des états financiers de l'OMPI, l'audit de performance du système de Madrid et l'audit de conformité des locaux et de la maintenance de l'OMPI.

7. 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 2017. L'objectif de l'audit des performances était de déterminer si le système et les procédures du système de Madrid 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. L'audit de conformité a été effectué pour déterminer si la Division de l'infrastructure des locaux, en charge de la gestion des locaux, des mesures d'accessibilité physique et de la gestion des actifs, a exercé ses activités conformément aux règles, règlements, politiques et procédures financières applicables.

8. Sur la base de notre audit, j'estime que les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 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 2017 au 31 décembre 2017. J'ai par conséquent émis une opinion sans réserve sur les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos au 31 décembre 2017.

### Gestion financière

9. L'OMPI a dégagé pour l'année 2017 un excédent de 18,6 millions de francs suisses, ce qui représente une baisse de 50% par rapport à l'excédent enregistré pour 2016 (retraité). L'Union du PCT (Traité de coopération en matière de brevets) a contribué à hauteur de 138% à l'excédent de 2017 (108% en 2016 (retraité)).

10. Les recettes totales de l'OMPI ont augmenté de 6,6%, passant de 387,71 millions de francs suisses en 2016 à 413,48 millions de francs suisses en 2017. En 2017, l'Union du PCT avait été la principale source de recettes, représentant 74% du total. Les recettes provenant des taxes de l'Union du PCT ont augmenté de 4% en 2017 par rapport à 2016.

11. En 2017, les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 394,85 millions de francs suisses, en hausse de 13% par rapport à 2016 (retraité), soit 350,45 millions de francs suisses. En 2017, les dépenses de personnel ont représenté 58% des dépenses totales, soit 228,59 millions de francs suisses, en hausse de 4% par rapport à 2016 (retraité).

12. Au 31 décembre 2017, l'actif net de l'Organisation s'élève à 202,66 millions de francs suisses, avec un actif total de 1021,47 millions de francs suisses et un passif total de 818,81 millions de francs suisses. L'actif net a augmenté à 202,66 millions de francs suisses à la fin de 2017 contre 149,41 millions de francs suisses à la fin de 2016 (retraité), principalement en raison de gains actuariels par le biais de l'actif net de 34,62 millions de francs suisses pour 2017.

### Questions financières

13. La vente du bâtiment de l'Union de Madrid a été effectuée sans appel d'offres, conformément aux dispositions du Règlement financier et au règlement d'exécution du Règlement financier. **Nous avons recommandé que la vente du bâtiment de l'Union de Madrid soit soumise à l'Assemblée générale lors de la prochaine série de réunions.**



14. Trois projets financés par les réserves pour projets spéciaux n'étaient plus opérationnels. Leurs soldes non dépensés devaient être reversés aux réserves à partir de l'endroit où ils étaient affectés. **Nous avons recommandé que l'OMPI accélère la fermeture des projets relatifs aux eaux du lac Léman, au remplacement des fenêtres du bâtiment AB ainsi qu'à la sécurité et à la protection contre l'incendie, qu'elle évalue leur état et leurs dépenses et qu'elle vire les soldes restants aux réserves. Il est également recommandé que l'OMPI établisse des directives claires pour la clôture des projets, assorties d'un calendrier, afin que la clôture des projets soit contrôlée efficacement.**

### **Système de Madrid**

15. Le système de Madrid compte essentiellement des parties contractantes originaires d'Europe (47 membres), suivies de l'Asie et du Pacifique (22), de l'Afrique (21), du Moyen-Orient (5), des Caraïbes (3), d'un pays d'Amérique latine et d'un autre d'Amérique du Nord. Sur les 47 pays les moins avancés (PMA), 24 (51%) sont parties contractantes. Nous avons observé qu'en avril 2016, le Groupe de travail sur le développement juridique avait souligné l'importance d'inclure les pays d'Amérique latine et le Conseil de coopération du Golfe en tant qu'axe stratégique. Nous avons également constaté que le Bureau international n'avait pas identifié de régions clés pour l'expansion géographique et n'avait pas non plus élaboré de stratégies d'adhésion sur mesure. **Nous avons recommandé que la direction formule une stratégie ciblée pour l'adhésion des pays sur la base d'une approche régionale.**

16. Le règlement d'exécution commun ne prévoit pas de délai pour l'examen des demandes pour différentes transactions. Nous avons constaté que le traitement des demandes a pris beaucoup de temps, ce qui a entraîné un retard des opérations en suspens. Nous avons également noté que le document du programme et budget a fixé une limite de temps pour le traitement des opérations. **Nous recommandons à la direction de respecter le délai défini dans le document du programme et budget 2018-2019 pour l'examen et le traitement des demandes régulières et de redoubler d'efforts pour réduire les retards.**

17. Nous avons observé que 36 à 41% des demandes présentées au cours des quatre dernières années comportaient des erreurs; plus de 75% d'entre elles étaient dues à des erreurs de classement et la part des demandes irrégulières traitées en plus de quatre mois était passée de 62% en 2014 à plus de 70% en 2017. **Nous avons recommandé que la direction, en plus de traduire les principes de classement dans d'autres langues, analyse les raisons des erreurs dans les demandes et adopte des mesures d'atténuation.**

18. Nous avons constaté que le système de Madrid ne disposait pas d'une stratégie de service à la clientèle, de normes et de pratiques exemplaires approuvées, appuyées par un système efficace de retour d'information sur la qualité. **Nous avons donc recommandé que la direction établisse une stratégie, des normes et des pratiques exemplaires bien définies en matière de service à la clientèle, appuyées par un système électronique efficace de retour d'information sur la qualité, afin de répondre efficacement aux besoins des clients. Nous avons également recommandé que la direction entreprenne régulièrement des enquêtes auprès des clients, ainsi que l'indiquaient les dépenses communes de personnel, afin d'obtenir un retour d'information en vue d'améliorer ses services.**

19. Nous avons observé que le mécanisme de contrôle de la qualité n'est pas appuyé par l'outil informatique requis pour mener à bien les procédures de contrôle de la qualité (CQ)/assurance de la qualité (AQ). Nous avons également observé que les niveaux de qualité acceptés n'étaient pas examinés périodiquement. **Nous avons donc recommandé que la direction utilise l'outil informatique pour mener à bien les procédures de CQ/AQ et effectuer la procédure de CQ selon la fréquence stipulée. Nous avons également recommandé que la direction adopte une politique d'examen périodique des niveaux de qualité assurés.**

20. Nous avons noté que le Madrid International Registry Information System (MIRIS) avait connu des problèmes opérationnels depuis sa mise en service en mars 2016. Nous avons également noté que l'OMPI prévoit de mettre en place une nouvelle plateforme informatique à Madrid en 2018-2019. **Nous recommandons donc que la direction procède à une analyse détaillée des résultats du MIRIS, y compris tout manquement éventuel à l'obligation de rendre compte des enseignements tirés de l'expérience, et en informe l'Assemblée générale.**

#### **Locaux et entretien**

21. Nous avons observé des lacunes dans la date des actifs consignés dans le module de gestion des actifs du système de gestion administrative intégrée. Les lacunes étaient principalement imputables à l'absence de contrôles d'entrée et de validation appropriés et à l'absence de nettoyage des données historiques. **Tout en reconnaissant les mesures prises jusqu'à présent par la direction, nous recommandons que l'OMPI achève le nettoyage de la base de données du système intégré de gestion administrative pour s'assurer que les données représentent les détails réels des actifs.**

22. Nous avons observé que l'OMPI avait engagé des sociétés extérieures pour la vérification physique des actifs en 2016 et 2017, respectivement. Ces entreprises avaient souligné l'indisponibilité des codes à barres des actifs. **Nous recommandons que l'OMPI achève le marquage des actifs pouvant être marqués, qui devraient être marqués conformément aux ordres de service, mais qui ne l'ont pas été jusqu'à présent dans les délais déterminés.**

23. Nous avons également constaté que les organismes extérieurs avaient souligné que certaines œuvres d'art n'étaient pas correctement enregistrées dans la base de données de l'OMPI. **Nous recommandons que la direction de l'OMPI achève, dans un délai déterminé, la mise à jour des informations figurant dans la base de données concernant les éléments restants qualifiés d'œuvres d'art.**

24. Nous avons constaté que l'OMPI n'avait pas mis en œuvre un certain nombre de recommandations concernant l'accessibilité des personnes handicapées au site de l'OMPI. **Nous recommandons que l'OMPI formule un plan approprié pour la mise en œuvre des recommandations restantes du rapport d'experts de 2012 en vue d'améliorer l'accès physique au site de l'OMPI.**

## Introduction

### Étendue de la vérification et méthode de vérification

1. L'audit de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour les exercices compris entre 2012 et 2017 a été confié au contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde dans le cadre de l'approbation de la quarantième session (20<sup>e</sup> session ordinaire) de l'Assemblée générale de l'OMPI, Genève, qui s'est tenue 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 se terminant en décembre 2017 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 vérification comprenait la vérification des états financiers, la vérification du système de Madrid et la vérification des locaux et de la maintenance de l'OMPI. Nous nous sommes fiés professionnellement, au besoin, aux travaux de la vérification interne.
3. Les résultats essentiels de la vérification ont été examinés avec la direction, puis communiqués 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.

### États financiers

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 les normes IPSAS en 2010 et a adopté les normes IPSAS 28, 29 et 30 relatives aux instruments financiers en 2013 et la norme IPSAS 39 en 2017.

### Opinion d'audit sur les états financiers pour 2017

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 2017. Je n'ai pas constaté lors de ma vérification des comptes de l'exercice 2017 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 2017.

### Principaux indicateurs financiers

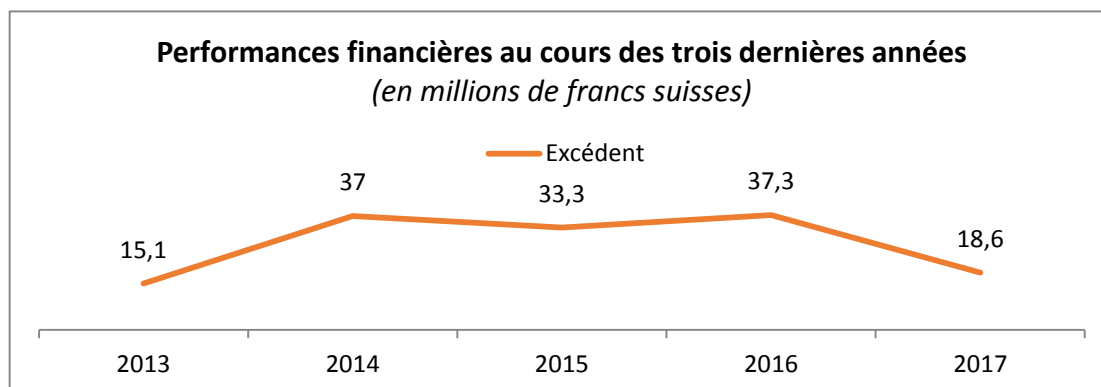
7. Les principaux indicateurs financiers auxquels les États membres doivent prêter attention sont décrits ci-dessous :
8. Le total des recettes et des dépenses est indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1

*(en millions de francs suisses)*

Résultats d'exploitation	Année				
	2017	2016	2015	2014	2013
Recettes	413,47	387,71	381,94	370,18	351,61
Dépenses	394,84	350,45	348,67	333,21	336,48
Excédent/déficit	18,63	37,26	33,27	36,97	15,13

Figure 1



9. La diminution de l'excédent d'exploitation en 2017 par rapport à 2016 est principalement due à l'augmentation des dépenses de 15,02 millions de francs suisses pour les services contractuels et de 9,50 millions de francs suisses pour les dépenses de personnel. Par rapport à 2016, l'amélioration des recettes est principalement due à l'augmentation des recettes de l'Union du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) et des revenus de placements. L'Union du PCT, unité constitutive de l'OMPI, qui a contribué à plus de 70% des recettes de l'OMPI, comme le montrent le tableau 2 et la figure 2.

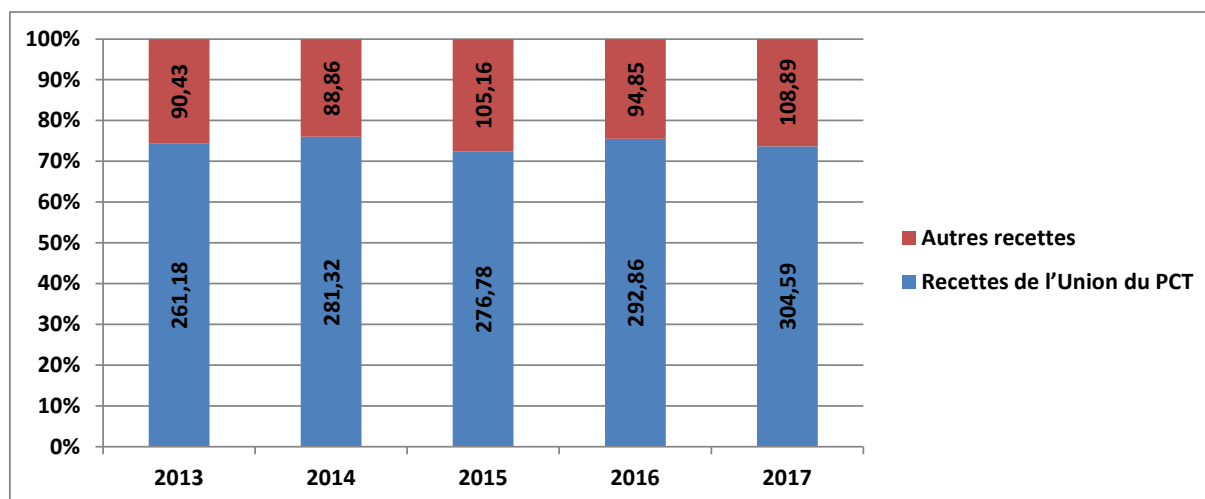
10. Les recettes, les dépenses et l'excédent ou le déficit entre les différents segments<sup>1</sup> sont présentés dans le tableau 2.

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

Tableau 2. Recettes et dépenses sectorielles de l'OMPI (en milliers de francs suisses)

Année	Résultats d'exploitation	Total	Union du PCT	Unions financées par des contributions	Union de Madrid	Union de La Haye	Union de Lisbonne	Comptes spéciaux
2017	Recettes	413 476	304 587	18 753	73 241	5 537	1 285	10 073
	Dépenses	394 847	278 832	19 453	71 364	13 928	1 197	10 073
	Excédent/déficit	18 629	25 755	-700	1 877	-8391	88	0
2016	Recettes	387 713	292 862	18 115	61 187	5 635	1 073	8 841
	Dépenses	350 453	252 451	17 307	60 286	10 351	1 217	8 841
	Excédent/déficit	37 260	40 411	808	901	-4 716	-144	0
2015	Recettes	381 943	276 781	18 803	71 010	5 034	1 102	9 213
	Dépenses	348 673	250 945	17 107	62 811	7 011	1 586	9 213
	Excédent/déficit	33 270	25 836	1 696	8 199	-1 977	-484	0
2014	Recettes	370 180	281 318	18 817	57 285	3 927	764	8 069
	Dépenses	333 206	242 133	17 560	57 330	7 322	792	8 069
	Excédent/déficit	36 974	39 185	1 257	-45	-3 395	-28	0
2013	Recettes	351 611	261 181	19 277	58 456	4 531	1 308	6 858
	Dépenses	336 479	242 349	19 068	59 749	7 603	852	6 858
	Excédent/déficit	15 132	18 832	209	-1293	-3 072	456	0

Figure 2



11. En 2017, les dépenses totales ont augmenté de 13%, tandis que les recettes ont augmenté de 6,7% par rapport à 2016, ce qui s'est traduit par un excédent réduit de 18,6 millions de francs suisses.

## Recettes

12. Pour l'année 2017, les recettes totales de l'OMPI s'élèvent à 413,48 millions de francs suisses, soit une hausse de 25,77 millions de francs suisses par rapport aux 387,71 millions de francs suisses enregistrés en 2016.

13. Comme indiqué au tableau 2 ci-dessus, l'Union du PCT a été la principale source de recettes en 2017, représentant 74% du total. Les recettes de l'Union du PCT ont augmenté de 4% en 2017 par rapport à 2016.

14. Les recettes de l'Union de Madrid représentaient la deuxième source de recettes pour l'Organisation, soit 18% du total. Les recettes provenant des taxes du système de Madrid ont augmenté de 20% en 2017 par rapport à 2016. Les recettes de l'Union financée par des contributions de 18,75 millions de francs suisses représentaient 4,5% du total des recettes, tandis que les recettes provenant de contributions volontaires de 10,07 millions de francs suisses reçues au titre des comptes spéciaux représentaient 2% du total des recettes.

15. Les recettes provenant de l'Union de La Haye ont diminué de 2% en 2017 par rapport à 2016.

## Dépenses

16. En 2017, les dépenses de l'OMPI se sont élevées à 394,85 millions de francs suisses, soit une hausse de 13% par rapport aux 350,45 millions de francs suisses en 2016 (retraité).

17. En 2017, les charges de personnel ont représenté 58% des charges totales, s'élevant à 228,59 millions de francs suisses, soit une augmentation de 9,50 millions de francs suisses par rapport à 2016 (retraité).

18. Les services contractuels sont restés la deuxième dépense de l'OMPI en 2017, avec 89,42 millions de francs suisses, soit 23% du total des dépenses. Les dépenses au titre des services contractuels ont augmenté de 20% par rapport à 2016 (retraité).

19. Les dépenses de fonctionnement, qui s'élèvent à 26,30 millions de francs suisses, représentent 7% du total des dépenses engagées par l'OMPI en 2017 et ont augmenté de 20% par rapport à 2016 (retraité).

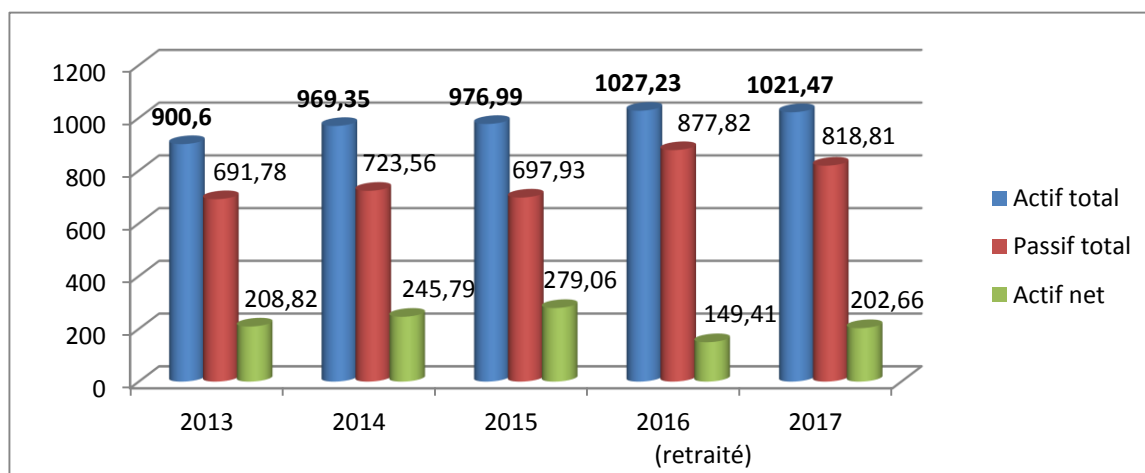
20. Les frais de voyage, de formation et de subventions s'élevant à 18,20 millions de francs suisses représentaient 5% des dépenses totales en 2017 et avaient augmenté de 15% par rapport à l'année 2016 (retraité).

## Position financière

21. L'excédent ou le déficit est la différence entre les recettes et les dépenses de l'OMPI durant l'exercice. L'excédent pour l'exercice 2017 s'élevait à 18,6 millions de francs suisses, en baisse de 50% par rapport à l'excédent de 37,3 millions de francs suisses pour l'exercice 2016 (retraité) et de 44% par rapport à l'excédent de 33,3 millions de francs suisses pour 2015.

22. Au 31 décembre 2017, l'actif net de l'OMPI s'élevait à 202,66 millions de francs suisses, avec un actif total de 1021,47 millions de francs suisses et un passif total de 818,81 millions de francs suisses. L'actif net a augmenté de 53,25 millions de francs suisses par rapport à l'actif net de 149,41 millions de francs suisses à fin 2016 (retraité), principalement en raison de gains actuariels de 34,62 millions de francs suisses pour 2017 lors de l'adoption de la norme IPSAS 39 pour la comptabilisation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service (ASHI).

Figure 3. Situation financière de l'OMPI  
(en millions de francs suisses)



### Performance budgétaire

23. L'OMPI établit un budget biennal. Le budget pour la période 2016-2017 a été approuvé par l'Assemblée des États membres de l'OMPI le 14 octobre 2015. Par rapport au total des recettes budgétées de 756,30 millions de francs suisses, les recettes réelles se sont élevées à 807,55 millions de francs suisses. Les dépenses totales pour l'exercice biennal se sont élevées à 688,70 millions de francs suisses, soit 18,34 millions de francs suisses de moins que les prévisions budgétaires de 707,04 millions de francs suisses.

### Améliorations apportées dans les états financiers de l'exercice 2017 à la suite de l'audit externe

24. La direction a effectué, sur la base des observations de l'audit externe, les modifications/améliorations suivantes dans les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- i) État I – État de la situation financière et note n° 17 : Conformément aux paragraphes 80.c) et 83 de la norme IPSAS 1, le solde du prêt de 16,9 millions de francs suisses de la Fondation pour les bâtiments des organisations internationales (FIPOI), remboursé en totalité en janvier 2018, a été reclassé des emprunts non courants (15,5 millions de francs suisses) aux emprunts courants. En outre, la note n° 17 : Les emprunts ont été modifiés pour indiquer que l'OMPI a encouru une pénalité de 11,6 millions de francs suisses pour le paiement anticipé du solde du prêt de la Banque Cantonale de Genève (BCG) et des intérêts de 153 000 francs suisses sur le prêt jusqu'à la date de remboursement.
- ii) Note n° 9 : Immeuble de placement a été modifié comme suit :
  - a) La valeur des contrats de location non résiliables d'une durée inférieure à un an est passée de 364 000 francs suisses à 31 000 francs suisses.
  - b) La valeur des contrats de location non résiliables de plus d'un an et de moins de cinq ans a été ramenée de 540 000 francs suisses à néant.
  - c) Le texte "L'Organisation n'est pas au courant de restrictions à la possibilité de réaliser les immeubles de placement ou de récupérer leurs recettes" a été supprimé.

- iii) Note n° 10 : Actifs incorporels, le calendrier a été modifié pour reclasser 500 000 francs suisses sous “Logiciels mis au point en interne” au lieu de “Logiciels acquis à l’extérieur”.
- iv) Note n° 14 : Prestations au personnel, a été modifié pour a) indiquer la répartition des gains et pertes actuariels en vertu de l’obligation au titre des prestations déterminées; et b) ajouter un texte explicatif sur les facteurs qui ont une incidence sur l’ampleur du passif au titre de l’assurance maladie après la cessation de service.
- v) Note n° 23 : Actifs nets, a été modifié pour indiquer le maintien et la répartition de l’excédent de l’Union de Madrid par rapport à toutes les autres unions.
- vi) Note n° 25 : Recettes, a été modifié pour indiquer que les taxes du système de Madrid ont augmenté de 10,4 millions de francs suisses en 2017 par rapport à 2016, en raison de l’apurement des demandes d’enregistrement, qui a généré des recettes supplémentaires estimées à 9,4 millions de francs suisses en 2017.
- vii) Note n° 30 : Information sectorielle, a été modifié pour indiquer qu’un bien à Meyrin, appartenant à l’Union de Madrid, a été vendu en janvier 2018.
- viii) Note n° 2 : Modification de la politique comptable, a été modifié pour indiquer que les détails de l’impact de la mise en œuvre de la norme IPSAS 39 sur l’exercice 2017 en cours n’ont pas été fournis, car cela aurait nécessité un calcul actuariel supplémentaire pour 2017 en vertu de la norme IPSAS 25 précédemment appliquée, ce qui n’a pas été jugé réalisable.
- ix) Un texte sous la note n° 29 des états financiers (Événements postérieurs à la date de clôture) a été ajouté en ce qui concerne le Programme de récompenses et de reconnaissance.

## Résultats de l’audit

### Questions financières

#### Immeubles de placement

25. La règle 105.31 concernant la vente ou l’aliénation de biens en vertu du Règlement financier et du règlement d’exécution du Règlement financier de l’OMPI (article 5.11) stipule que la vente de fournitures, de matériel ou d’autres biens déclarés excédentaires ou inutilisables se fait par appel à la concurrence, à moins que le Comité de contrôle des biens n’en décide autrement.

26. Conformément à la note n° 9 : Immeuble de placement, l’Organisation a signé le 31 janvier 2018 un acte de vente pour le bâtiment de l’Union de Madrid, acquis par l’OMPI en 1974 pour un montant de 7 millions de francs suisses. L’immeuble était détenu à la juste valeur de 6,2 millions de francs suisses, sur la base d’une évaluation au 1<sup>er</sup> octobre 2015 par un expert indépendant CBRE (Genève) SA (CBRE). La note indiquait que le gain qui en résultera sera comptabilisé dans l’excédent ou le déficit de 2018.

27. L’immeuble a été vendu au Rolex Pension Fund, qui possédait déjà quatre des cinq blocs du “Bâtiment” et avait proposé d’acheter le bloc restant appartenant à l’OMPI pour 7 millions de francs suisses. L’OMPI a reçu le produit de la vente en février 2018.



28. Nous avons constaté qu'en l'absence d'appel d'offres et d'une nouvelle évaluation équitable, il n'y avait aucune assurance quant au caractère raisonnable de la contrepartie de la vente du bâtiment de l'Union de Madrid.

29. L'OMPI a fait référence à un autre rapport d'évaluation de janvier 2016, établi par Analyse et développements immobiliers Sàrl (ADI), qui a évalué l'immeuble à 5,3 millions de francs suisses contre 6,2 millions de francs suisses évalués par CBRE (Genève) SA (CBRE) en octobre 2015. L'OMPI a déclaré que la juste valeur de l'immeuble n'a pas été évaluée de nouveau, car tout indiquait à l'époque que l'immeuble était conservé dans les livres à une valeur matériellement correcte.

30. Nous avons observé que le CBRE, dont l'évaluation avait été adoptée par l'OMPI aux fins des états financiers, avait mentionné que les valeurs indiquées dans le rapport représentaient leur opinion objective de la valeur marchande à la date de l'évaluation, en supposant que la propriété avait été correctement commercialisée et que l'échange de contrats avait eu lieu à cette date. En outre, compte tenu de la volatilité qui régnait alors dans le système financier mondial, CBRE avait recommandé que la situation et les évaluations fassent l'objet d'un examen régulier et que des conseils spécifiques en matière de commercialisation soient obtenus au moment de la cession du bien. L'Organisation s'est abstenue de le faire.

31. L'OMPI a déclaré que, s'agissant d'un immeuble de placement, la gestion de l'immeuble sera régie par l'article 4.11 du Règlement financier, qui renvoie à la politique de l'OMPI en matière de placements, et non par l'article 5.11 du Règlement financier et la règle 105.31 du règlement d'exécution du Règlement financier.

32. L'OMPI a précisé sa position, comme l'a conseillé le Bureau du conseiller juridique, en déclarant que ni l'article 5.11 du Règlement financier ni la règle 105.31 du règlement d'exécution du Règlement financier ne s'appliquent à la vente ou à l'aliénation de terrains ou de bâtiments. L'article 5.11 du Règlement financier régit les activités d'approvisionnement nécessaires à l'acquisition de biens (y compris les biens immobiliers), mais, surtout, ne se rapporte pas à la vente ou à l'aliénation de ces biens. Inversement, si la règle 105.31 du règlement d'exécution du Règlement financier concerne la vente ou l'aliénation de biens, elle ne s'applique pas aux "biens immobiliers". En outre, la règle 105.31 du règlement d'exécution du Règlement financier désigne le Comité de contrôle des biens comme étant l'entité chargée de donner des conseils sur la vente et l'aliénation conformément aux dispositions de la règle. L'ordre de service 9/2017 Rev. relatif à la "Politique de l'OMPI en matière de gestion des biens", définit le mandat du Comité de contrôle des biens et exclut explicitement les terrains et les bâtiments de son champ d'application. L'OMPI a déclaré que, conformément à l'article 4.11 du Règlement financier et à la règle 104.11 du règlement d'exécution du Règlement financier et aux normes applicables, les informations relatives à la vente du bâtiment de l'Union de Madrid ont été fournies dans les notes n° 9, 29 et 30 des états financiers. Les états financiers et le rapport du vérificateur externe des comptes seront examinés par le Comité du programme et budget, qui fera les recommandations appropriées à la série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI.

33. Tout en prenant acte des vues de la direction, nous notons également que la règle 105.29 au titre de l'article 5.11 du Règlement financier concerne la gestion des biens de l'Organisation et tous les systèmes régissant la réception, l'enregistrement, l'utilisation, la conservation, l'entretien et l'aliénation, y compris par vente (non souligné dans l'original). La règle 105.31 s'applique aux ventes de fournitures, d'équipement ou d'autres biens déclarés excédentaires ou inutilisables et stipule que ces ventes doivent faire l'objet d'un appel d'offres, sauf dans les conditions qui y sont précisées. La référence aux biens dans les règles 105.29 et 105.31 est sans réserve. À notre avis, les dispositions de ces règles ne peuvent être remplacées par des politiques ou des manuels qui sont subordonnés au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution. En tout état de cause, comme l'a également déclaré la direction de

l'OMPI, la politique de placements définie à l'article 4.11 ne s'applique pas à l'achat, à la cession ou à la vente de biens immobiliers ou de bâtiments. En l'absence de toute disposition de la Politique concernant la disposition ou la vente de biens immobiliers, les dispositions générales de vente prescrites aux règles 105.29 et 105.31 doivent s'appliquer.

Par conséquent, compte tenu de la valeur matérielle de la transaction et par souci de transparence, nous pensons que les circonstances dans lesquelles l'opération relative à la vente du bâtiment de l'Union de Madrid a été conclue sans suivre le processus d'appel d'offres devraient être pleinement divulguées et expliquées à l'Assemblée générale.

### **Recommandation n° 1**

**Nous recommandons que la vente du bâtiment de l'Union de Madrid soit soumise à l'examen de l'Assemblée générale lors de la prochaine série de réunions.**

### **Prestations au personnel**

34. Le paragraphe 33 f) de la norme IPSAS 3 concernant les méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs stipule que lorsque l'application initiale d'une norme IPSAS a un effet sur la période en cours ou toute période antérieure, l'entité doit indiquer pour la période en cours et chaque période antérieure présentée, dans la mesure du possible, le montant de l'ajustement pour chaque poste des états financiers affecté. De même, l'alinéa c) du paragraphe 34 de la norme IPSAS 3 stipule que lorsqu'un changement volontaire de méthode comptable a un effet sur la période en cours ou toute période antérieure, l'entité doit indiquer pour la période en cours et chaque période antérieure présentée, dans la mesure du possible, le montant de l'ajustement pour chaque poste des états financiers affecté. En outre, les paragraphes 44 et 45 de la norme IPSAS 3 stipulent qu'une entité doit fournir des informations sur la nature et le montant de tout changement d'estimation comptable ayant une incidence sur la période en cours ou dont il est prévu qu'il aura une incidence sur des périodes ultérieures, à l'exception de l'incidence sur des périodes futures lorsqu'il est irréaliste d'estimer cette incidence. Si le montant de l'incidence sur les périodes ultérieures n'est pas indiqué parce que l'estimation est impraticable, l'entité doit le mentionner.

35. Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'OMPI a modifié sa politique comptable afin de comptabiliser les prestations du personnel conformément à la norme IPSAS 39, qui prescrit la comptabilisation et la divulgation des prestations du personnel. En vertu de la norme IPSAS 39, les pertes actuarielles non comptabilisées auparavant sont désormais comptabilisées dans l'état de la situation financière. L'incidence de cette modification de politique comptable a été constatée rétrospectivement, ce qui a nécessité un ajustement des soldes des exercices antérieurs et un retraitement des chiffres comparatifs de 2016. L'ajustement relatif aux périodes antérieures avant celles présentées (avant 2016) a entraîné une réduction de l'actif net de 78,9 millions de francs suisses.

36. Le retraitement des chiffres comparatifs de 2016 a été détaillé à la note n° 2 : Principales méthodes comptables – Modification de la politique comptable, des états financiers de l'OMPI pour 2017. Toutefois, le montant de l'ajustement pour chaque poste des états financiers touché pour 2017 n'y a pas été divulgué.

37. L'OMPI a déclaré qu'étant donné que la norme IPSAS 39 a été appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, aucun ajustement n'est à divulguer pour 2017. L'OMPI n'a pas considéré qu'il s'agissait d'une exigence en vertu de la norme IPSAS 3; toutefois, elle a rédigé un projet d'information à inclure dans la note n° 2 des états financiers. Dans ce contexte, aucune recommandation distincte n'est formulée.

## Réserve pour projets spéciaux

38. Le paragraphe 16 de la politique relatives aux réserves stipule qu'une réserve distincte est créée, intitulée Réserve pour les projets spéciaux, qui contient les crédits alloués aux projets financés par des réserves, moins les dépenses accumulées. Le solde de la réserve représente les montants restant à utiliser pour les projets déjà approuvés.

39. Le Comité du programme et budget (PBC) à sa vingt-septième session, du 11 au 15 septembre 2017, alors qu'il discutait du Plan-cadre d'équipement pour 2018-2027, a indiqué qu'un solde non dépensé de 3,435 millions de francs suisses dans les réserves pour les projets spéciaux ne sera plus nécessaire en raison des économies réalisées dans le cadre du Plan-cadre d'équipement 2014-2019 et sera reversé aux réserves. Note n° 23 : Actifs nets au titre des projets spéciaux indique le solde budgétaire de 206 000 francs suisses pour le projet de remplacement des fenêtres du bâtiment AB (achevé et les dépenses amorties pour l'exercice 2017), de 487 000 francs suisses pour le projet de refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman et de 209 000 francs suisses pour le projet relatif à la sécurité et à la protection anti-incendie, qui doivent être reversés aux réserves.

40. L'OMPI a déclaré que la clôture officielle des trois projets (refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman, remplacement des fenêtres du bâtiment AB et sécurité et protection anti-incendie) a été reportée à 2018 après la clôture financière de 2017 et que les soldes non dépensés sur ces projets seront transférés aux excédents accumulés au cours de 2018. L'OMPI a ajouté que la clôture officielle d'un projet financé par les réserves, en plus de la vérification des soldes non dépensés, comprend une évaluation de la performance du projet, une évaluation de l'exécution du projet par rapport au calendrier, l'identification des enseignements tirés et des actions de suivi, le cas échéant. Une fois l'évaluation terminée par un chef de projet, le rapport devrait être approuvé par le chef de programme concerné, la Division de l'exécution des programmes et du budget et les Finances. Le processus de clôture est donc un processus à la fois qualitatif et financier qui nécessite suffisamment de temps pour assurer une production de qualité.

41. Nous avons constaté que le solde du projet de refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman (487 000 francs suisses) s'est poursuivi à partir de décembre 2015, sans autre dépense en 2016 et 2017. Le solde du projet de remplacement des fenêtres du bâtiment AB (206 000 francs suisses) s'est poursuivi à partir de décembre 2016; le projet n'a pas été jugé faisable et le transfert du solde aux réserves a été discuté dans le cadre de la réunion du PBC qui s'est tenue en septembre 2017. Les travaux en cours relatifs à ce projet de 87 781 francs suisses ont été amortis dans les comptes annuels 2017. Le budget de l'exercice biennal prenant fin en 2017, l'OMPI devait évaluer les soldes non dépensés des projets en vue de la clôture financière de 2017 et les transférer aux excédents accumulés.

### Recommandation n° 2

**Nous recommandons que l'OMPI accélère la fermeture des projets relatifs au refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman, au remplacement des fenêtres du bâtiment AB et à la sécurité et la protection anti-incendie, évalue leur état d'avancement et les dépenses et transfère les soldes restants aux réserves. Il est également recommandé que l'OMPI établisse des directives claires, assorties d'un calendrier, pour la clôture des projets afin de permettre un suivi effectif.**

42. La direction a accepté la recommandation.

## Dépenses pour le programme de récompenses et de reconnaissance

43. Conformément au paragraphe 7 de la norme IPSAS 1, les charges sont des diminutions d'avantages économiques ou de potentiel de service au cours de la période sous forme de sorties ou de consommation d'actifs, ou de survenance de passifs qui ont pour résultat de diminuer l'actif net/situation nette autrement que par des distributions en faveur des contributeurs.

44. Le programme de récompenses et de reconnaissance de l'OMPI de 2015 vise à reconnaître, remercier publiquement et récompenser les fonctionnaires et les équipes dont les résultats ont été jugés excellents, ainsi qu'à donner à tous les fonctionnaires l'envie et la motivation d'obtenir une reconnaissance et des récompenses similaires à l'avenir.

45. Nous avons constaté que l'OMPI avait provisionné 3,072 millions de francs suisses à titre de récompenses et de reconnaissance au titre des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2017, contre 0,060 million de francs suisses pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2016.

46. Nous avons constaté que :

i) L'ordre de service n° 31/2015/Rev.2 relatif à la prime au rendement a été émis le 19 avril 2018.

ii) Conformément au paragraphe 25, ledit ordre de service entrerait en vigueur le jour de sa publication, à savoir le 19 avril 2018. L'ordre de service ayant été publié bien après la finalisation des états financiers pour 2017 en mars 2018 ne pouvait pas servir de base à la comptabilité pour 2017.

iii) Ce montant comprenait l'attribution d'un montant forfaitaire unique de 2000 francs suisses en espèces à verser en mai 2018 à chaque membre du personnel ayant travaillé à l'OMPI pendant au moins six mois en 2017. Cependant, la base/approbation sur laquelle le montant de 2000 francs suisses pour chaque membre du personnel a été décidé n'était pas disponible.

47. Selon les informations fournies par l'OMPI, le système de récompenses et de reconnaissance s'appliquait aux performances en 2016 et 2017; en vertu de ce système, 2000 francs suisses seront versés à 946 membres du personnel et un montant proportionnel sera versé à 136 membres du personnel qui ont travaillé à temps partiel et à 103 membres du personnel qui ont travaillé au moins six mois (tous les chiffres sont estimés). L'OMPI a déclaré qu'en vertu des normes IPSAS, le coût du Programme de récompenses et de reconnaissance a été comptabilisé dans l'année à laquelle se rapporte le rendement du personnel, conformément aux principes de la comptabilité d'exercice. L'estimation totale finale du montant à payer au titre du Programme de récompenses et de reconnaissance a été déterminée avant l'autorisation de publier les états financiers de 2017, ce qui est conforme aux exigences des normes IPSAS.

48. Nous avons constaté que le calcul n'était donné que pour 2 531 800 de francs suisses, bien qu'une provision de 3 millions de francs suisses ait été constituée pour l'année 2017. En outre, le Directeur général a annoncé sa décision d'octroyer la prime de performance le 12 avril 2018 avant de la documenter dans la note du Directeur général au Contrôleur en date du 23 avril 2018, après que les états financiers ont été fournis au Commissaire aux comptes en mars 2018.

49. Sur notre recommandation tendant à ce que l'OMPI examine l'exactitude des dépenses au titre des récompenses et de la reconnaissance et les comptabilise conformément à la norme IPSAS 14 – Événements postérieurs à la date de présentation des états financiers,

l'OMPI a ajouté un texte à la note n° 29 des états financiers (Événements postérieurs à la date de présentation des états financiers).

## **Système de Madrid**

50. Le système de Madrid est une solution pour l'enregistrement et la gestion des marques dans le monde entier. Le système de Madrid concernant l'enregistrement international des marques est régi par l'Arrangement de Madrid, conclu en 1891, et le Protocole relatif à cet arrangement, adopté en 1989. Les parties contractantes (membres de Madrid) à l'Arrangement de Madrid et au Protocole de Madrid forment ensemble l'Union de Madrid. Le système de Madrid est administré par le Bureau international de l'OMPI. Il existe en outre le règlement d'exécution commun et les instructions administratives.

51. Le système de Madrid permet aux titulaires de marques de déposer une seule demande et de payer une seule série de taxes dans une seule devise pour obtenir la protection de la marque dans plusieurs juridictions. L'enregistrement est valable 10 ans et peut être renouvelé moyennant le paiement d'une taxe.

## **Stratégies**

52. Les stratégies suivantes ont été définies pour le système de Madrid dans les plans stratégiques à moyen terme (2010-2015 et 2016-2021) et les documents du programme et budget (2014-2015 et 2016-2017) :

- i) Identifier les facteurs qui entravent l'adhésion au Protocole de Madrid et s'engager plus activement auprès des États non partie au système de Madrid avec des stratégies adaptées à la couverture géographique;
- ii) Collaborer avec les parties contractantes afin de déterminer et d'aider à élaborer une politique et des dispositions juridiques en matière de propriété intellectuelle;
- iii) Transformer le système en un système véritablement mondial en encourageant les États non parties au système à prendre en considération les avantages du système;
- iv) Travailler avec les parties contractantes pour déterminer si les politiques et les dispositions juridiques nécessaires en matière de propriété intellectuelle sont en place afin de mettre pleinement en œuvre le système et aider ces parties à élaborer et appliquer les mesures nécessaires pour atteindre cet objectif;
- v) Encourager les parties contractantes à examiner les avantages d'une simplification du système en optant pour un cadre d'activité fondé uniquement sur le Protocole de Madrid;
- vi) Procéder à une évaluation continue des opérations afin d'offrir un service plus rationnel et plus efficace;
- vii) Favoriser une culture interne orientée sur la prestation de services de qualité et évaluer le degré de satisfaction des utilisateurs;
- viii) Investissements considérables dans l'informatique pour améliorer la productivité du système de traitement interne et créer un environnement pour les offices et les utilisateurs et pour répondre aux besoins des différents systèmes juridiques et réglementaires et des différents utilisateurs;

ix) Sa portée géographique s'étendant rapidement, le système de Madrid devra servir les intérêts de toutes les parties prenantes de manière équitable afin de réaliser pleinement son potentiel dans un environnement nouveau. Le Groupe de travail sur le développement juridique du système de Madrid s'interrogera sur la manière dont le cadre juridique du système doit évoluer afin de s'adapter aux nouveaux besoins en simplifiant le cadre réglementaire.

x) Examiner la question des langues de dépôt à mesure que le système de Madrid poursuit son expansion et que la composition des principaux pays de dépôt évolue.

xi) Aligner les profils de compétences du personnel en fonction de la sophistication croissante des tâches administratives sur le développement continu du système informatique et de l'évolution de la composition géographique et linguistique de la base des utilisateurs des systèmes mondiaux de propriété intellectuelle.

### Utilisation plus fréquente et améliorée du système de Madrid

53. Le budget et les dépenses effectives pour les exercices biennaux 2014-2015 et 2016-2017 (jusqu'en novembre 2017) en ce qui concerne le système de Madrid sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3

(en milliers de francs suisses)

Résultat escompté et description	2014-2015 (pourcentage par rapport au budget final après virement)		2016-2017 (pourcentage par rapport au budget final après virement)	
	Budget final après virement	Dépenses réelles	Budget après virements	Dépenses réelles
Utilisation plus fréquente et améliorée du système de Madrid, y compris par les pays en développement et les pays les moins avancés	16 543	15 784 (95%)	16 326	13 761 (84%)
Amélioration de la productivité et de la qualité de service des opérations de Madrid	40 885	39 925 (98%)	41 736	37 065 (89%)
Total	57 428	55 709 (97%)	58 062	50 826 (88%)

54. Le montant total des crédits budgétaires a été utilisé à hauteur de 97% en 2014-2015 et de 88% pour 2016-2017 (jusqu'en novembre 2017).

### Adhésion de nouveaux pays membres au système de Madrid

55. L'OMPI compte actuellement 191 États membres, dont 116 sont couverts par l'Union de Madrid par l'intermédiaire des 100 parties contractantes. Deux des parties sont des organisations intergouvernementales comptant plusieurs États membres<sup>2</sup> en novembre 2017.

<sup>2</sup> L'une des 100 parties contractantes est l'Organisation africaine de la propriété industrielle (OAPI), qui est une organisation régionale de propriété intellectuelle comprenant 17 États. Les États de l'OAPI ont renoncé à être parties contractantes de Madrid individuellement, et c'est l'OAPI qui est la partie contractante de plein droit et qui incarne l'intérêt de ses 17 États membres. Par conséquent, au lieu d'obtenir la protection dans un ou plusieurs États membres de l'OAPI par le biais de marques nationales distinctes, une seule marque, la marque régionale de

Le système de Madrid compte essentiellement des parties contractantes originaires d'Europe (47 membres), suivies de l'Asie et du Pacifique (22), de l'Afrique (21), du Moyen-Orient (5), des Caraïbes (3), d'un pays d'Amérique latine et d'un autre d'Amérique du Nord. Sur les 47 pays les moins avancés (PMA), 24 (51%) sont parties contractantes.

56. Nous avons constaté que :

i) Sur la base de 92 parties contractantes à la fin de l'exercice biennal 2012-2013, l'objectif de 100 pays membres a été fixé pour l'exercice biennal 2014-2015. Aucun pays membre n'a adhéré en 2014, tandis que cinq ont adhéré en 2015. Ainsi, le nombre total de parties contractantes s'élevait à 97 à la fin de l'exercice biennal 2014-15.

ii) L'objectif de couvrir 103 parties contractantes a été fixé en 2016-2017, un pays ayant adhéré en 2016 et deux en 2017 (au mois de novembre 2017). Ainsi, le nombre total de parties contractantes s'élevait à 100 fin novembre 2017. La direction ne prévoit pas d'autres adhésions d'ici la fin décembre 2017.

57. Le Plan stratégique à moyen terme 2010-2015 prévoyait que les facteurs entravant l'adhésion au Protocole de Madrid soient identifiés et que des "stratégies sur mesure" soient formulées pour l'expansion géographique. En outre, dans le Programme et budget 2016-2017, l'attrait moindre du système de Madrid à l'échelle nationale pour certaines parties contractantes désignées a été signalé comme un risque, en raison de la complexité inhérente du système, du manque d'infrastructure juridique appropriée et de l'absence d'un service à la clientèle de qualité par le Bureau international. Dans le cadre de la stratégie d'atténuation, le programme et budget a envisagé la promotion de nouvelles adhésions dans les "régions et pays clés".

58. Nous avons noté qu'en avril 2016, le Groupe de travail sur le développement juridique avait souligné l'importance d'inclure les pays d'Amérique latine et le Conseil de coopération du Golfe en tant qu'axe stratégique. Nous avons constaté que le Bureau international n'avait pas identifié de régions clés pour l'expansion géographique et n'avait pas non plus élaboré de stratégies adaptées à l'adhésion.

59. La direction a déclaré n'avoir aucun contrôle sur les questions internes des nouveaux membres potentiels telles que la présentation de la législation révisée à leur parlement, l'adoption éventuelle par le parlement, la révision de la structure informatique, les élections, etc., mais a effectué une mission pour évaluer l'état de préparation des pays membres à adhérer au Protocole, leur procédure d'examen de la législation et des TI, et a également aidé à rédiger une nouvelle législation compatible avec le Protocole de Madrid et le règlement d'exécution commun.

60. Tout en appréciant les initiatives prises par la direction, nous avons noté que 49% des PMA n'y ont pas encore adhéré et qu'un seul pays d'Amérique latine (le Mexique) y a adhéré depuis l'exercice biennal 2014-2015. Les pays identifiés dans le document du programme et budget et dans les rapports trimestriels d'adhésion étaient basés sur les pays ayant exprimé leur intention d'adhérer et estimant qu'une adhésion serait réaliste. Par conséquent, une stratégie ciblée serait probablement plus efficace dans leurs cas.

---

[Suite de la note de la page précédente]

l'OAPI, peut être accordée à un utilisateur madrilène et couvre les 17 États membres de l'OAPI. Ils sont donc inclus dans le décompte des pays mais pas dans le décompte des membres.

### Recommandation n° 3

**La direction devrait formuler une stratégie ciblée pour l'adhésion des pays sur la base d'une approche régionale.**

61. La direction a accepté la recommandation.

### Respect des délais de traitement des demandes internationales régulières d'enregistrement de marques

62. Le Bureau international traite six catégories différentes de transactions, à savoir les demandes internationales, les renouvellements, les désignations postérieures, les modifications, les décisions et les corrections.

63. Nous avons constaté que le règlement d'exécution commun ne prévoit pas de délai pour compléter/exécuter l'examen des demandes et que le Bureau international a pris énormément de temps pour traiter les documents, comme le montre le tableau 4.

**Tableau 4**

Nombre de jours nécessaires au traitement des demandes régulières				
Catégorie de document	2014	2015	2016	2017 (jusqu'à octobre 2017)
Demandes	44-75	34-73	32-86	46-85
Renouvellements	45-67	47-69	49-74	54-75
Désignations postérieures	35-67	22-67	24-62	25-52
Modifications	42-90	34-92	34-86	63-106
Décisions	6-30	6-23	7-51	26-82
Corrections	182-331	75-187	94-215	160-291

64. Nous avons également observé que le traitement de la majorité des demandes régulières prenait plus de huit semaines (tableau 5 et figure 4) :

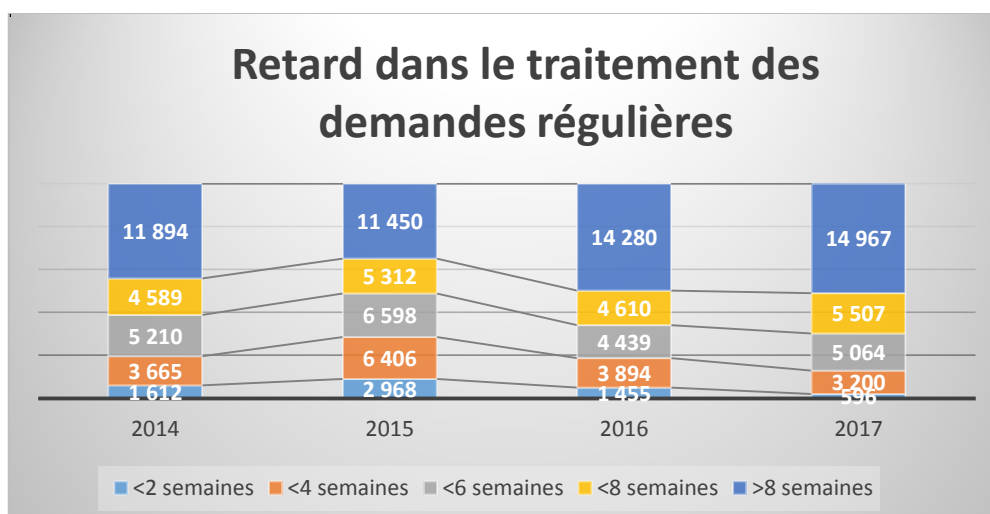
**Tableau 5**

Nombre de demandes régulières traitées						
Année	Moins de 2 semaines	Entre 2 et 4 semaines	Entre 4 et 6 semaines	Entre 6 et 8 semaines	Plus de 8 semaines	Total
2014	1 612 (5,97%)	3 665 (13,59%)	5 210 (19,32%)	4 589 (17,01%)	11 894 (44,10%)	26 970
2015	2 968 (9,07%)	6 406 (19,57%)	6 598 (20,16%)	5 312 (16,23%)	11 450 (34,98%)	32 734
2016	1 455 (5,07%)	3 894 (13,58%)	4 439 (15,48%)	4 610 (16,08%)	14 280 (49,80%)	28 678
2017	596 (2,03%)	3 200 (10,91%)	5 064 (17,26%)	5 507 (18,77%)	14 967 (51,02%)	29 334

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



Figure 4



65. La part des demandes régulières traitées en plus de huit semaines est passée de 34,98% en 2015 à 51,02% en 2017. La part des demandes régulières traitées en quatre semaines a diminué régulièrement, passant de 28,64% en 2015 à 12,94% en 2017.

66. Nous avons observé que le retard de traitement a entraîné une augmentation du retard dans l'enregistrement des demandes dans toutes les catégories à la fin de 2014 et en 2016, comme l'indique le tableau 6.

Tableau 6. Nombre de demandes en souffrance

À la fin de l'année	Demandes par catégorie						
	Demandes de nouvel enregistrement	Renouvellements	Désignations postérieures	Modifications	Décisions	Corrections	Total de demandes en souffrances
2014	8 261	570	1 856	6 912	9 521	2 575	29 695
2015	3 951	847	1 721	3 706	4 440	2 000	16 665
2016	10 196	1 755	2 014	10 705	61 824	3 758	90 252
2017 (jusqu'au 10 novembre 2017)	6 456	1 860	857	4 067	12 841	3 022	29 103

67. Le nombre total de demandes en souffrance a augmenté de 441% en 2016 par rapport à 2015.

68. Nous avons remarqué que la charge de travail traitée et l'attente ont été affectées par les difficultés opérationnelles du nouveau système informatique (MIRIS) mis en place en mars 2016; et les retards au niveau des examens étaient attribuables aux vacances de postes d'examineurs (quatre en moyenne) et au roulement élevé de l'effectif modulable (intérimaires et boursiers).

69. Pour résorber les demandes en souffrance, le Programme spécial de Madrid a été créé en février 2017 dans le Service d'enregistrement de Madrid, dans le cadre duquel le personnel de la Division des opérations et les boursiers ont servi pendant les fins de semaine et les jours fériés officiels contre versement d'une rémunération. En conséquence, le Service

d'enregistrement de Madrid a engagé 579 475 francs suisses de dépenses pour la rémunération entre mars 2017 et novembre 2017.

70. La direction a déclaré que, bien que le règlement d'exécution commun ne prévoit pas de délai pour le traitement des demandes, l'objectif en matière de respect des délais avait été défini dans le document du programme et budget 2018-2019.

#### Recommandation n° 4

**Nous recommandons à la direction de respecter le délai défini dans le document du programme et budget 2018-2019 pour l'examen et le traitement des demandes régulières et de redoubler d'efforts pour réduire les retards.**

71. La direction a déclaré qu'avec les ressources supplémentaires en place à la Division des opérations en 2018, le volume des demandes en attente a diminué et quatre opérations sur six respectent les niveaux définis par le programme et budget.

#### Traitement des demandes irrégulières

72. En vertu des règles 11.2)b), 12.1) et 13.1) du règlement d'exécution commun, si la demande internationale n'est pas conforme aux exigences applicables et au règlement d'exécution commun, l'ordre de service notifie le déposant/l'Office d'origine qui remédiera aux irrégularités dans les trois mois suivant la date de notification de l'irrégularité, faute de quoi la demande internationale est considérée comme abandonnée et le Bureau international notifie en conséquence l'Office d'origine et le déposant conformément aux règles 11.4)b) et 12.2).

73. Nous avons observé que les objectifs de réduction du pourcentage de demandes irrégulières à 24% en 2014-2015 ont augmenté graduellement, passant de 36% en 2014 à 41% en 2017 (jusqu'en août 2017), principalement en raison d'erreurs de classement, d'erreurs de taxes (manquantes et insuffisantes) et de spécifications mentionnées dans les demandes. Les erreurs de classement représentaient entre 75% et 79% du total des demandes comportant des erreurs, comme le montre le tableau 7. Nous avons également noté que le pourcentage de demandes irrégulières traitées en plus de quatre mois était très élevé, variant entre 59 et 70%, comme l'indique le tableau 8 :

Tableau 7

Année	Demandes reçues (nombre)	Demandes exemptes d'erreur (nombre)	Demandes avec des erreurs (nombre)	Erreurs de classification (nombre)	Erreurs de classification en pourcentage des demandes comportant des erreurs
2014	48 020	30 665	17 355 (36%)	13 091	75
2015	49 292	30 085	19 207 (39%)	15 119	79
2016	52 902	31 870	21 032 (40%)	15 874	75
2017 (jusqu'à août)	35 615	21 157	14 458 (41%)	10 940	76

Tableau 8

Nombre de demandes irrégulières traitées (de la date de réception à la date d'inscription)							
Année	Moins de 2 mois (1)	Entre 2 et 4 mois (2)	Entre 4 et 6 mois (3)	Entre 6 et 8 mois (4)	Plus de 8 mois (5)	Total	Nombre de demandes traitées en plus de 4 mois (3+4+5)
2014	1 282 (7,31%)	5 409 (30,85%)	6 086 (34,71%)	2 866 (16,46%)	1 891 (10,78%)	17 534	10 843 (61,85%)
2015	2 241 (10,28%)	6 780 (31,11%)	6 400 (29,36%)	3 467 (15,91%)	2 909 (13,35%)	21 797	12 776 (58,61%)
2016	1 073 (6,01%)	5 102 (28,58%)	6 440 (36,08%)	3 104 (17,39%)	2 130 (11,93%)	17 849	11 674 (65,40%)
2017 (jusqu'au 31 août 2017)	917 (4,00%)	5 883 (25,65%)	7 351 (32,05%)	4 432 (19,32%)	4 356 (18,99%)	22 939	16 139 (70,36%)

(Les chiffres entre parenthèses sont des pourcentages par rapport au nombre total de demandes)

74. Tout en notant que le suivi des demandes irrégulières et les délais connexes dépendent également de la réponse opportune des demandeurs et des bureaux d'origine, nous observons que le retard dans le traitement des demandes irrégulières peut entraîner l'insatisfaction des clients et avoir un impact potentiel sur l'attrait du système de Madrid, en dehors de la productivité. La direction a indiqué que les principes de classement (actuellement disponibles en trois langues officielles) seraient traduits dans les six langues des Nations Unies en 2018, et qu'une structure tarifaire simplifiée et automatisée réduirait le nombre de demandes irrégulières.

#### Recommandation n° 5

**Nous recommandons que la direction, en plus de traduire les principes de classement dans d'autres langues, analyse les raisons des erreurs dans les demandes et prenne des mesures d'atténuation.**

75. La direction a déclaré avoir entamé une analyse détaillée des irrégularités, qui sont analysées par catégories et par parties contractantes, apportant ainsi des informations importantes pour les actions futures.

#### Services à la clientèle

76. 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.

77. L'OMPI a créé (janvier 2016) un Conseil du service à la clientèle chargé d'établir une stratégie globale de service à la clientèle et d'approuver les politiques, normes et meilleures pratiques en matière de service à la clientèle.

78. Nous avons examiné les procès-verbaux des réunions du Conseil du service à la clientèle tenues (entre mars 2016 et août 2017) et n'avons trouvé aucune référence à la formulation de la stratégie de service à la clientèle, des politiques de service à la clientèle, des normes et des meilleures pratiques.

79. Nous avons également noté que, outre les enquêtes menées occasionnellement auprès des clients, le système de Madrid ne disposait d'aucun système de retour d'information pour inviter la communauté internationale (offices nationaux, particuliers, parties contractantes, etc.), qui faciliterait la création d'un écosystème pour un meilleur mécanisme de prestation de services du Service d'enregistrement de Madrid.

80. Nous avons constaté que par rapport à l'objectif de 86% de satisfaction des parties prenantes fixé dans le programme et budget 2014-2015, la réalisation effective était de 81%. De même, un objectif de 90% a été fixé pour 2016-2017. Toutefois, les résultats n'avaient pas pu être évalués, car aucune enquête n'avait été menée en novembre 2017.

81. Nous avons également observé dans les rapports de contrôle de la qualité pour 2015, 2016 et 2017 (septembre 2017) que l'unité de service à la clientèle avait atteint des niveaux de qualité de 79, 83 et 82%, contre 90% pour le niveau de qualité accepté<sup>3</sup>.

82. La direction a déclaré qu'à la suite d'une analyse des lacunes et d'un projet spécifique en 2014-2015, l'efficacité et la qualité des réponses fournies par l'unité de service à la clientèle se sont améliorées et que les derniers changements permettront de rationaliser davantage le traitement des demandes reçues par le Bureau international. La direction a ajouté que l'unité de service à la clientèle a été directement impactée par les retards de 2016 et 2017 et que la qualité de service devrait s'améliorer en 2018.

#### **Recommandation n° 6**

**i) Nous recommandons que la direction établisse une stratégie, des normes et des pratiques exemplaires bien définies en matière de service à la clientèle, appuyées par un système électronique efficace de retour d'information, afin de répondre efficacement aux besoins des clients.**

**ii) Nous avons également recommandé que la direction entreprenne régulièrement des enquêtes auprès des clients, comme indiqué dans la Charte de services à la clientèle, afin d'obtenir un retour d'information en vue d'améliorer ses services.**

83. La direction a déclaré que la politique et les normes de service à la clientèle du Service d'enregistrement de Madrid seront élaborées d'ici le troisième trimestre de 2018.

#### **Contrôle qualité**

84. Le cadre de gestion de la qualité définit les niveaux de qualité acceptés pour les opérations du Service d'enregistrement de Madrid par rapport auxquels la qualité sera évaluée chaque semaine. Les niveaux de qualité acceptés devaient être examinés périodiquement. Le cadre de gestion de la qualité exige qu'un outil informatique approprié soit établi pour la sélection des échantillons et la diffusion des résultats du contrôle de la qualité (CQ).

85. Nous avons constaté que l'outil informatique n'avait pas été mis en place et que l'ensemble de la procédure de contrôle de la qualité avait été effectué manuellement. Nous avons également observé que la qualité des travaux du Service d'enregistrement de Madrid a été évaluée par rapport aux niveaux de qualité acceptés déclarés dans le cadre de gestion de la qualité 2015 sans qu'aucun mécanisme de révision périodique des niveaux de qualité acceptés n'ait été mis en place.

---

<sup>3</sup> Le niveau de qualité accepté de l'unité de service à la clientèle a été évalué en termes de performance par rapport à la réponse aux requêtes écrites/e-mails des clients.

## Recommandation n° 7

i) Nous recommandons à la direction d'utiliser l'outil informatique pour mener à bien les procédures de contrôle et d'assurance qualité et conduire la procédure de contrôle qualité selon la périodicité prévue.

ii) Nous recommandons également que la direction adopte une politique d'examen périodique des niveaux de qualité acceptés.

86. La direction a déclaré que le projet de développement d'un programme informatique à l'appui du contrôle de la qualité a débuté en 2018. Un analyste commercial a été chargé de travailler sur ce projet en étroite collaboration avec Q&T. Il est prévu d'apporter les améliorations nécessaires au système informatique actuel (MIRIS). La direction a également souligné que le cadre de gestion de la qualité est maintenu pour atteindre les objectifs de qualité définis. Les niveaux de qualité acceptés sont définis par le directeur du Service d'enregistrement en étroite collaboration avec le chef de la section Q&T et révisés chaque année.

## Planification des ressources humaines

87. Des ressources humaines bien formées et bien équipées sont une condition préalable au fonctionnement efficace et efficient d'une organisation. L'une des principales préoccupations de toute organisation est donc de veiller à ce que la gestion des ressources humaines soit efficace.

88. Actuellement, le système de Madrid est desservi par quatre divisions fonctionnelles : Opérations, Juridique, Information et Promotion et Système d'information de Madrid. Le nombre de personnes dans les quatre divisions est indiqué au tableau 9.

**Tableau 9. Le nombre de personnes dans le système de Madrid**

Nom de la division	2014		2015		2016		2017	
	permanent	non permanent	permanent	non permanent	permanent	non permanent	permanent	non permanent
<b>Opérations</b>	72	26	74	36	72	35	77	40,5
<b>Juridique</b>	6	1	7	1	7	1	7	1
<b>Information et Promotion</b>	10	0	7	0	7	0	15	3
<b>Système d'information de Madrid</b>	26	0	23	4	24	4	12	7

89. La Division des opérations est responsable du traitement des demandes d'enregistrement international. Nous avons remarqué que trois équipes, comprenant également des effectifs modulables<sup>4</sup>, étaient engagées dans le travail d'examen. Nous avons constaté que le pourcentage de ressources modulables pour le travail d'examen est passé de 25 en 2014 à 47 en 2017. Ainsi, la dépendance à l'égard de l'effectif modulable était élevée.

<sup>4</sup> Les travailleurs intérimaires, les boursiers, les entrepreneurs individuels et les fournisseurs de services contractuels constituent l'effectif modulable.

90. La direction a laissé entendre que le roulement de l'effectif modulable était élevé et que le coût de la formation des nouvelles ressources modulables est devenu trop élevé et a entraîné des retards dans le traitement des demandes, en attendant que de nouvelles ressources soient disponibles. La direction a indiqué qu'en 2017, 18 effectifs modulables avaient été déployés et que le coût de la formation par employé était de deux mois (un mois de formation pour le personnel modulable et un mois pour le formateur du coach). En conséquence, 36 mois ont servi à la formation de ce personnel modulable en 2017. Au cours de ces 36 mois, aucun travail de traitement n'a pu être entrepris. Cela s'est traduit par la perte de trois années-homme au cours de l'année 2017, ainsi que la direction l'a calculée.

91. La Division juridique a pour mandat de s'occuper des questions relatives à l'adhésion de nouveaux pays au système de Madrid et au cadre juridique. La Division juridique prévoit l'adhésion de 14 nouveaux pays au cours de l'exercice biennal 2018-2019, ce qui implique de la formation, des ateliers et des discussions avec les parties contractantes potentielles. Nous avons constaté que les effectifs de la Division juridique sont restés au même niveau en 2014 et 2017.

92. La Division de l'information et de la promotion s'emploie à diffuser des informations sur les services publics et les avantages du système de Madrid, à répondre aux demandes de renseignements et à promouvoir activement son utilité auprès des utilisateurs potentiels. Actuellement, cette section compte une équipe de 13 membres pour aider son "Chef", dont trois sont des employés non permanents. Nous avons constaté que les effectifs de cette section avaient augmenté en 2017 avec l'augmentation du personnel permanent de huit à dix et du personnel non permanent de zéro à trois.

93. Nous avons constaté que le nombre d'employés permanents de la Division des systèmes d'information est passé de 21 en 2014 à 11 en 2017, tandis que le nombre d'employés non permanents est passé de zéro à sept au cours de la même période.

94. Nous avons constaté que le Service d'enregistrement de Madrid n'avait pas établi de plan de ressources humaines complet tenant compte de la croissance prévue en matière de dépôt, des changements prévus dans les règles, de la combinaison idéale de personnel de l'OMPI et d'effectifs modulables et de la mise à niveau de la plateforme informatique.

### **Recommandation n° 8**

**Nous recommandons que la direction formule une stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour le système de Madrid en vue de trouver un équilibre approprié entre les ressources en personnel fixe et modulable.**

95. La direction a accepté la recommandation.

### **Viabilité financière**

96. Le système de Madrid génère environ 96% des recettes provenant de la perception des taxes d'enregistrement, des désignations ultérieures et des renouvellements. Les recettes et les dépenses du système de Madrid sont indiquées dans le tableau 10.

**Tableau 10. Recettes et dépenses au titre de l'Union de Madrid***(en milliers de francs suisses)*

Année	Recettes			
2012	Taxes	51 598	54 329	(-) 4% des recettes
	Recettes non liées aux taxes	2 731		
	Dépenses		56 159	
	Déficit		2 170	
2013	Recettes		58 456	(-) 2% des recettes
	Taxes	55 401		
	Recettes non liées aux taxes	3 055		
	Dépenses		59 749	
	Déficit		1 293	
2014	Recettes		57 285	(-) 0,08% des recettes
	Taxes	55 113		
	Recettes non liées aux taxes	2 172		
	Dépenses		57 330	
	Déficit		45	
2015	Recettes		71 010	(+) 12% des recettes
	Taxes	67 925		
	Recettes non liées aux taxes	3 085		
	Dépenses		62 811	
	Excédents		8 199	
2016	Recettes		61 187	(-) 0,02% des recettes
	Taxes	59 580		
	Recettes non liées aux taxes	1 607		
	Dépenses		61 204	
	Déficit		17	

97. Les recettes ont été insuffisantes pour couvrir les dépenses du système de Madrid pour toutes les années sauf en 2015.

98. Conformément aux normes IPSAS, le produit des taxes est comptabilisé en Revenus à la date de publication des marques. Nous avons observé que même si le nombre d'opérations montrait une tendance à la hausse concernant la réception des demandes, les désignations, modifications et décisions subséquentes, la constatation des recettes n'était pas proportionnelle à cette tendance en raison des retards dans le traitement des opérations, ce qui a entraîné un énorme retard, qui est passé de 26 582 en 2013 à 90 621 en 2016. En conséquence, le système de Madrid n'était pas en mesure de comptabiliser les recettes jusqu'à ce que les demandes soient enregistrées et que le montant ainsi perçu soit conservé sur le compte de dépôt de l'Union de Madrid, qui est passé de 16 587 en 2014 à 19 551 000 francs suisses en 2016, ce qui représente 32% des taxes de 2016.

99. De plus, nous avons observé que le barème des taxes n'avait pas été révisé au cours des 20 dernières années, même si le déficit s'est maintenu de façon constante, sauf en 2015.

100. La direction a indiqué que la révision des taxes avait été prévue dans le plan à moyen terme (2019) du Groupe de travail.

## Recommandation n° 9

**Nous recommandons que la direction revoie la structure actuelle des taxes en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante, après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.**

101. La direction a accepté la recommandation et a déclaré que l'examen de la structure tarifaire du système de Madrid est un thème de travail à moyen terme, conformément à la feuille de route révisée pour le Groupe de travail sur les évolutions juridiques de l'Union de Madrid.

### Madrid International Registry Information System (MIRIS)

102. Les Assemblées de l'Union de Madrid et de l'Union de La Haye ont approuvé (septembre 2007) un programme de modernisation informatique des systèmes d'appui informatique de Madrid et de La Haye. La réalisation du programme est prévue en deux phases sur une période de quatre ans (2008-2011), éventuellement en trois phases, pour un coût total estimé à 15,3 millions de francs suisses pour les trois phases. Par la suite, cette approche a été révisée (septembre-octobre 2009) pour combiner les phases II et III en une seule phase (nouvelle phase II). La nouvelle phase II consiste notamment en une migration technique en tête-à-tête du système informatique existant – l'Arrangement de Madrid et le système de protocole (système MAPS) et le DMAPS (adoption du MAPS dans le système de La Haye), en appuyant à la fois la procédure d'enregistrement international de Madrid et de La Haye, vers une technologie moderne qui permettra aux parties prenantes du système de Madrid et du système de La Haye de bénéficier dans les années à venir des plateformes techniques standard de l'industrie. Le coût a été estimé à 11,731 millions de francs suisses à financer par l'Union de Madrid (8,731 millions de francs suisses) et l'Union de La Haye (3 millions de francs suisses). La nouvelle phase II devait s'achever au troisième trimestre de 2012.

103. Pour exécuter le volet migration technique du système de Madrid, l'OMPI a conclu un contrat avec une agence le 6 janvier 2012 pour le "développement et la garantie" (2,49 millions de francs suisses) et les "activités d'amélioration et de soutien" (montant à payer au taux journalier fixe). Le contrat prévoyait notamment que : a) l'agence commencerait les travaux de développement le 16 janvier 2012 et les achèverait le 15 juillet 2013, b) le paiement serait débloqué pour les travaux en sept étapes après avoir satisfait aux critères d'acceptation des résultats attendus, c) en cas de "défaillance" du système au test d'acceptation des utilisateurs, l'agence corrigerait cette dernière dans le délai de résolution visé, et d) la période de garantie d'un an commencerait après l'entrée en production du système.

104. L'agence a remis le paquet à la direction de l'OMPI le 31 octobre 2014 pour le test d'acceptation des utilisateurs. La direction a élaboré le "plan de test et de déploiement" en juin 2015, près de huit mois après la réception de la version bêta du MIRIS provenant du développeur.

105. Le plan de test et de déploiement a été approuvé le 25 juin 2015. Près d'un an et demi s'est écoulé entre la date à laquelle le système a été livré à des fins de test par le développeur et la date à laquelle le système a été mis en service. Il a été observé que le test d'évaluation des utilisateurs a commencé le 2 mars 2016 et que la décision de mise en service a été prise peu après le 15 mars 2016, même si le système n'était pas prêt avec toutes les fonctionnalités "pleinement opérationnelles".



106. Nous avons observé dans le rapport de test final du 14 mars 2016 que sur les 27 fonctionnalités générales sur lesquelles le test d'acceptation des utilisateurs du MIRIS a été réalisé, 10 fonctionnalités étaient "presque opérationnelles ou avaient besoin d'une validation plus poussée" et 17 fonctionnalités étaient "pleinement opérationnelles". Ainsi, le système n'était pas entièrement prêt à être mis en service. Toutefois, lors de sa réunion du 15 mars 2016, le Conseil de réforme des opérations du Service d'enregistrement de Madrid a décidé de procéder au déploiement du MIRIS à partir du 17 mars 2016 sans corriger les défaillances identifiées dans le test d'acceptation des utilisateurs par l'agence, estimant que les risques associés au déploiement du MIRIS étaient gérables.

107. Nous avons constaté que le MIRIS, mis en place en mars 2016, avec un dépassement de plus de deux ans, présentait de nombreux problèmes opérationnels.

108. Nous avons remarqué que le rapport de clôture du projet MIRIS n'avait pas été préparé et soumis à l'Assemblée en novembre 2017 pour signifier les résultats du projet et les enseignements tirés. La direction a indiqué que le projet de rapport sur la clôture du projet avait été finalisé.

109. Nous avons en outre observé que le document du programme et budget 2018-2019 faisait une proposition à l'Assemblée de l'Union de Madrid pour le développement d'une nouvelle plateforme informatique à Madrid, et affectait un montant de 6 millions de francs suisses dans le document du programme et budget 2018-2019.

#### **Recommandation n° 10**

**Nous recommandons que la direction procède à une analyse détaillée des résultats du système MIRIS, y compris tout manquement éventuel à l'obligation de rendre compte des enseignements tirés de l'expérience, et qu'elle en informe également l'Assemblée générale.**

110. La direction a déclaré qu'un examen technique du système MIRIS existant, qui soutient actuellement toutes les opérations du Service d'enregistrement de Madrid, est prévu dans le cadre du prochain projet de plateforme de Madrid.

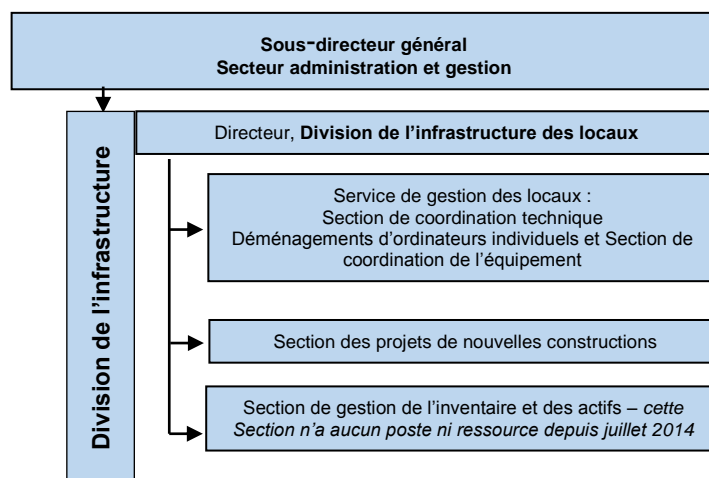
#### **Locaux et entretien**

##### **Contexte**

111. Nous avons effectué l'audit de conformité des locaux et de la maintenance conformément aux normes internationales ISSAI 4000, selon lesquelles l'audit de conformité comprend à la fois les aspects de régularité (respect des critères formels tels que les lois, règlements et accords pertinents) ou de convenance (respect des principes généraux régissant la bonne gestion financière et la conduite des agents publics).

112. La Division de l'infrastructure des locaux relevant des Services généraux d'appui (Programme 24) de l'OMPI est responsable de l'entretien et de la gestion des locaux, des nouvelles constructions et des rénovations des locaux et installations existantes, de l'élaboration et de la mise en œuvre des mesures d'accessibilité physique, de la responsabilité environnementale de l'Organisation et des aspects non financiers de la gestion des actifs de l'OMPI. La sûreté physique et la sécurité des locaux relèvent du Service de coordination de la sûreté et de la sécurité, dans le cadre de la Division de la sécurité et de l'assurance informatique (Programme 28). La Division de l'infrastructure des locaux est cependant appelée à superviser et à entreprendre des travaux de sûreté ou de sécurité dans les bâtiments et installations, en tant qu'unité d'appui à la Division de la sécurité et de l'assurance

informatique/Service de coordination de la sûreté et de la sécurité. La structure organisationnelle de la Division de l'infrastructure des locaux est décrite ci-dessous :



113. L'audit a porté sur l'examen des dossiers pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2017 dans les domaines suivants :

- Achat, rénovation et entretien des actifs et de l'équipement
- Couverture d'assurance des actifs
- Consommation énergétique
- Maîtrise des coûts
- Gestion des espaces de bureaux
- Vérification physique des actifs
- Appui aux événements de l'OMPI
- Travaux du plan-cadre d'équipement
- Sûreté et sécurité des locaux et des biens
- Évaluation des risques pour les zones de responsabilité de la Division de l'infrastructure des locaux

### Gestion des actifs

114. Conformément au paragraphe 40 du Manuel de gestion des actifs de l'OMPI, le directeur de la Division de l'infrastructure des locaux est chargé de veiller à ce que tous les biens soient correctement enregistrés dans le module de gestion des actifs du système intégré de gestion administrative, y compris le numéro de série, la description du modèle, le numéro de code à barres, l'emplacement attribué, le dépositaire, l'agent de liaison pour la gestion des biens et d'autres informations spécifiées par le contrôleur. En outre, l'alinéa c) du paragraphe 16 de la politique de gestion des actifs de l'OMPI confie à la Division de l'infrastructure des locaux la responsabilité d'enregistrer et de tenir à jour dans le module de gestion des actifs du système intégré de gestion administrative tous les détails physiques relatifs aux biens (réception, description, emplacement et gardien ou agent de liaison pour la gestion des biens) des immobilisations ou des actifs corporels de l'Organisation.

115. Le module gestion des actifs du système intégré de gestion administrative est utilisé par l'OMPI pour enregistrer toutes les opérations de gestion des actifs et pour saisir les détails de tous les actifs tels que le numéro de série, la description du modèle, le numéro de code à barres, l'emplacement assigné, le dépositaire, l'agent de liaison pour la gestion des biens et d'autres informations spécifiées par le contrôleur.

116. Nous avons examiné une liste d'immobilisations extraites du système intégré de gestion administrative et avons constaté que, dans de nombreux cas, les numéros de série n'étaient pas mentionnés par rapport aux éléments d'actif; le numéro de série était inscrit dans le champ "IMEI" au lieu du champ "Numéro de série"; la description des actifs figurait dans le champ numéro de série; l'emplacement des actifs n'était pas mentionné ou était mentionné de façon incomplète, etc. La Division de l'infrastructure des locaux a déclaré qu'un grand nombre d'anomalies et l'utilisation incorrecte de certains champs du système intégré de gestion administrative concernaient des données historiques saisies ou téléchargées en masse dans le système intégré de gestion administrative il y a plusieurs années; et que des efforts importants avaient été faits au cours de l'exercice biennal 2016-2017 pour nettoyer les données de manière progressive et rapprocher les détails et qu'il s'agira d'un travail en cours jusqu'à la fin de 2018.

#### **Recommandation n° 11**

**117. Tout en reconnaissant les mesures prises jusqu'à présent par la direction, nous recommandons que l'OMPI achève le nettoyage de la base de données AIMS pour s'assurer que les données correspondent aux actifs réels.**

118. La direction a accepté la recommandation.

#### **Étiquetage des actifs**

119. Les paragraphes 35 à 38 du Manuel de gestion des biens stipulent qu'après la réception des biens, les directeurs des unités concernées vérifieront que les biens ont été reçus comme prévu et veilleront à attribuer les numéros de code à barres de l'inventaire et à apposer les étiquettes de code à barres sur les biens après leur réception.

120. L'OMPI avait engagé des sociétés extérieures pour la vérification physique des actifs en 2016 et 2017, respectivement. Dans leurs rapports d'inventaire physique, ces entreprises ont souligné l'indisponibilité des codes à barres pour les actifs. L'OMPI a déclaré qu'en ce qui concerne les données historiques, les incohérences et les anomalies ont fait l'objet de vérifications et de corrections ces deux dernières années, mais qu'il s'agit encore d'un travail en cours.

#### **Recommandation n° 12**

**Nous recommandons que l'OMPI achève l'étiquetage des actifs visés dans l'ordre de service qui ne l'ont pas encore été, en fixant des délais à cet effet.**

121. La direction a accepté la recommandation.

#### **Enregistrement des œuvres d'art (actifs patrimoniaux)**

122. L'organisme extérieur qui a procédé à la vérification physique des actifs en 2017 a signalé que 22 œuvres d'art, dont il a physiquement vérifié la présence, ne figuraient pas dans la base de données de l'OMPI. Il a en outre souligné que 84 éléments non négligeables, dont il a vérifié physiquement la présence, n'étaient pas disponibles dans la base de données et n'avaient pas de codes à barres. Nous avons observé que sur les 22 œuvres d'art, 13 n'avaient pas encore été saisies dans le système intégré de gestion administrative; et sur les 84 éléments non négligeables, 13 avaient été saisis dans la base de données, 16 restaient à saisir dans la base de données et les 55 éléments restants n'avaient pas besoin d'un code à barres et d'être saisis dans le système intégré de gestion administrative car ils ne sont pas considérés comme des œuvres d'art mais comme des "objets commémoratifs".

### Recommandation n° 13

**Nous recommandons que la direction de l'OMPI achève, dans un délai déterminé, la mise à jour des informations figurant dans la base de données concernant les éléments restants assimilés à des œuvres d'art.**

123. La direction a accepté la recommandation.

#### Mesures de conservation et de protection des œuvres d'art

124. Conformément à l'alinéa 75.d) du Manuel des biens de l'OMPI, le directeur de la Division de l'infrastructure des locaux est responsable de la gestion des œuvres d'art. Le chef de la Division de l'infrastructure des locaux est tenu de mettre en place des mesures appropriées assurant la sécurité/protection des œuvres d'art en consultation avec le chef du Service de coordination de la sécurité et de la sûreté.

125. Selon les rapports de vérification physique des sociétés extérieures, sept œuvres d'art manquaient à l'OMPI en 2016 et 2017. Nous avons observé que sur les sept éléments, quatre étaient toujours manquants au 12 mars 2018. De ce nombre, il manquait trois éléments avant 2014.

126. L'OMPI a déclaré qu'au 31 décembre 2017, un seul élément (nouveau) manquait, sur un total d'environ 500 œuvres d'art; que des procédures spécifiques de conservation et d'entretien des œuvres d'art étaient en préparation; et qu'elle avait pris plusieurs mesures telles que le déménagement de la majorité des œuvres d'art vers un nouvel espace de stockage réservé, accessible à un nombre d'employés très limité. Ils ont ajouté que les œuvres d'art situées dans les étages de bureaux et les halls d'entrée sont protégées par une caméra vidéo et que la vérification physique périodique par des entreprises extérieures constitue un moyen supplémentaire de conservation.

127. Si certaines procédures spécifiques ont été définies en matière de sécurité et de protection des œuvres d'art en consultation avec le chef du Service de coordination de la sécurité et de la sûreté, l'OMPI doit encore formuler un cadre d'évaluation des risques et mettre en place des stratégies d'atténuation appropriées concernant la bonne gestion des œuvres d'art. L'OMPI a déclaré que la décision de l'évaluation des risques devrait revenir à la direction.

128. À notre avis, une évaluation adéquate des risques et un examen des mesures de sécurité existantes contribueraient à renforcer les mesures prises par l'OMPI.

### Recommandation n° 14

**i) Nous recommandons à la direction de l'OMPI de localiser l'œuvre d'art manquante et de mettre à jour sa base de données; si l'œuvre d'art manquante ne peut être localisée, un rapport approprié peut être présenté à l'Assemblée générale.**

**ii) Nous recommandons également à la direction de procéder à une évaluation des risques et de revoir les mesures existantes afin de déterminer si des mesures de sécurité/protection supplémentaires sont nécessaires pour les œuvres d'art.**

129. La direction n'a pas accepté le point i) de cette recommandation dans sa forme actuelle et a déclaré qu'aucune reddition de compte à l'Assemblée générale ou aux assemblées des États membres n'était prévue dans le cadre réglementaire pour ces cas d'œuvres d'art manquantes. La direction a également déclaré qu'elle était disposée à accepter le point i) s'il était révisé comme suit : "Nous recommandons à la direction de l'OMPI de localiser l'œuvre d'art manquante et de refléter le statut de cet élément dans sa base de données au fur et à mesure que la recherche se poursuit".

130. La direction a accepté la recommandation n° 14.ii).

### Suivi des rapports de vérification physique

131. Le paragraphe 28.a) et le paragraphe 49 du Manuel des biens de l'OMPI stipulent que le directeur de la Division de l'infrastructure des locaux est chargé de superviser le processus régulier d'inventaire physique annuel et la publication du rapport annuel de vérification.

#### A. Suivi du rapport de vérification physique (2016)

132. Selon le rapport de vérification physique de l'agence externe pour l'année 2016, sur les 1155 éléments d'une valeur de 5000 francs suisses ou plus, 51 éléments n'ont pas été trouvés. Les détails sont présentés dans le tableau 11.

Tableau 11

Détails des articles	Nombre
Pièces d'équipement informatique	33
Œuvres d'art	7
Pièces d'équipement	6
Appareils audiovisuels	3
Fourniture de bureau	1
Système de gestion des accès	1
<b>Total</b>	<b>51</b>

Source : Rapport de vérification physique (2016) de l'agence externe

133. La direction de l'OMPI a déclaré que le nombre d'éléments manquants avait été ramené de 51 à 39 à la fin janvier 2017, mais nous avons constaté que le traitement de 20 éléments manquants était toujours en suspens et que les recherches étaient en cours.

134. La Division de l'infrastructure des locaux a indiqué qu'il avait, au cours des deux dernières années, pris un certain nombre de mesures pour faciliter le processus de vérification physique en fournissant des photos pour une meilleure reconnaissance des éléments, de nouveaux types d'étiquettes pour certaines TIC (équipement relatif aux techniques de l'information et de la communication, etc.).

#### B. Suivi du rapport de vérification physique 2017

135. Le rapport de vérification physique (2017) de l'agence externe indiquait que :

a) 84 ordinateurs portables prêtés aux employés de l'OMPI par le Département des techniques de l'information et de la communication étaient manquants. L'OMPI a déclaré que la Division de l'infrastructure des locaux et le Département des techniques de l'information et de la communication s'occupaient de cette question et que le travail est en cours.

b) 58 articles ont été signalés comme "Objets en attente de certification" et n'ont pas été trouvés par l'organisme externe. L'OMPI a déclaré que la vérification physique de ces éléments ne pouvait pas être effectuée de manière indépendante par l'entreprise externe, qui devait s'appuyer sur la certification de présence du Département des techniques de l'information et de la communication. Ce travail était en cours de réalisation par la Division de l'infrastructure des locaux avec le Département des techniques de l'information et de la communication et d'autres unités.

c) Les données relatives à certains éléments étaient trop vagues et incorrectes, en particulier dans le cas du matériel informatique et audiovisuel, et la description de certains

contenait des termes vagues. La direction de l'OMPI n'avait pas encore pris les mesures correctives qui restaient à prendre.

136. D'autres éléments ont été déplacés d'un bureau à l'autre au fil des ans ou ont été introduits en remplacement mais n'ont pas été scannés au moment du déménagement.

137. Nous avons constaté que l'OMPI n'a pas encore pris de mesures concernant le transfert de biens à un nouvel emplacement ou à de nouveaux dépositaires, conformément aux paragraphes 41 à 44 du Manuel de gestion des biens. La direction de l'OMPI a déclaré qu'elle s'efforçait de réduire les anomalies avec l'aide d'autres unités et que les travaux étaient en cours.

### Recommandation n° 15

**Nous recommandons à la direction de l'OMPI :**

- i) de localiser les éléments manquants; et**
- ii) d'examiner les recommandations du rapport de vérification matérielle de l'organisme externe et prendre toute mesure de suivi pertinente dans un délai déterminé.**

138. La direction a accepté la recommandation.

### Amélioration de l'accessibilité physique au site de l'OMPI

139. L'OMPI a réalisé un audit de l'accessibilité des personnes handicapées au site de l'OMPI en 2012. Les 72 recommandations ont été divisées en 20 recommandations de priorité 1 (immédiate), 43 de priorité 2 (moyen terme) et 9 de priorité 3 (long terme). Les recommandations ont également été divisées en recommandations exigeant un degré de complexité élevé, moyen et faible à mettre en œuvre. Un résumé des recommandations est présenté au tableau 12.

**Tableau 12**

Bâtiment	Nombre de recommandations	Priorité 1 (Immédiate)	Priorité 2 (Moyenne)	Priorité 3 (Long terme)
Bâtiment AB	25	3 (une à degré de complexité élevé, une à degré de complexité moyen et une à degré de complexité faible chacune)	21 (4 à degré de complexité élevé, 15 à degré de complexité moyen et 2 à degré de complexité faible)	1 (degré de complexité faible)
Bâtiment GB	13	7 (5 à degré de complexité moyen et 2 à degré de complexité faible)	5 (1 à degré de complexité élevé, 2 à degré de complexité moyen et 2 à degré de complexité faible)	1 (degré de complexité faible)
Bâtiment PCT	15	4 (degré de complexité faible)	8 (5 à degré de complexité moyen et 3 à degré de complexité faible)	3 (degré de complexité faible)
Nouveau bâtiment	18	5 (degré de complexité faible)	9 (4 à degré de complexité moyen et 5 à degré de complexité faible)	4 (degré de complexité faible)
Parking des délégués	1	1 (degré de complexité élevé)	0	0
<b>Total de recommandations</b>	<b>72</b>	<b>20 (2 à degré de complexité élevé, 6 à degré de complexité moyen et 12 à degré de complexité faible)</b>	<b>43 (5 à degré de complexité élevé, 26 à degré de complexité moyen et 12 à degré de complexité faible)</b>	<b>9 (degré de complexité faible)</b>

140. Nous avons constaté que le plan quinquennal de mise en œuvre des recommandations d'audit visant à améliorer l'accès physique au site de l'OMPI n'était pas assuré. Bien que certaines améliorations, comme des rampes supplémentaires pour l'accès aux fauteuils roulants dans le bâtiment NB, l'abaissement des lecteurs de badges au niveau de l'accès aux fauteuils roulants dans les bâtiments AB, du PCT, GBI, GBII et NB, l'installation de garde-corps dans les bâtiments AB, GBI et GBII, l'élargissement de certaines portes dans les bâtiments AB et GBI, ont été apportées de 2015 à 2017, d'autres mesures telles que la réduction de deux des quatre autres lecteurs de badges dans les bâtiments GBI et GBII n'étaient pas encore terminées.

141. L'OMPI a déclaré qu'un certain nombre d'améliorations (environ 15 ou 20%) ne sont plus pertinentes, tandis que 18 améliorations (25%) avaient été mises en œuvre sous une forme ou une autre à la fin de 2017. Pour environ 40 (55%) des 72 améliorations recommandées, l'OMPI a déclaré qu'elles seraient prises en compte dans le plan à long terme.

### **Recommandation n° 16**

**Nous recommandons que l'OMPI formule un plan approprié pour la mise en œuvre des recommandations restantes du rapport d'experts de 2012 en vue d'améliorer l'accès physique au site de l'OMPI.**

142. La direction a accepté la recommandation.

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

143. L'état d'avancement de la mise en œuvre par l'OMPI des recommandations de l'audit externe (audit financier) est joint en annexe 1 au présent rapport.

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

144. La direction a indiqué que l'Organisation avait inscrit, conformément à l'article 6.4 du Règlement financier et de la règle 106.8.a) du règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI, les pertes suivantes pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2017 :

- i) une perte sur créances clients de 1558,80 francs suisses a été inscrite pour 2017. Cette perte concernait neuf factures impayées de 2016 se rapportant à des activités en matière de marques, dessins et modèles industriels et publication;
- ii) les impôts américains remboursables s'élevant à 81 665 dollars américains (79 868,37 francs suisses) ont été annulés;
- iii) 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 31 481,27 francs suisses.

145. Conformément à l'article 6.4 du Règlement financier et à la règle d'exécution 106.9.a), les pertes suivantes ont été enregistrées par l'Organisation au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

- i) 28 meubles et éléments d'ameublement d'une valeur comptable nette totale de 11 379,33 francs suisses ont été retirés de la catégorie équipement;

ii) Des éléments de construction d'une valeur nette comptable totale de 1 434 697 francs suisses ont été démolis en 2017 dans le cadre des travaux d'amélioration des bâtiments AB et GB1;

iii) Les travaux de construction en cours d'une valeur comptable nette de 87 781 francs suisses ont été amortis;

iv) 370 éléments d'un montant total de 8317,02 francs suisses ont été retirés de l'inventaire du centre d'information (les articles n'ont pas pu être localisés).

146. 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 :

i) 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

ii) 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.

**(Rajiv Mehrishi)**  
**Contrôleur et vérificateur général des comptes de l'Inde**  
**Vérificateur externe des comptes**  
**New Delhi (Inde)**  
**Juillet 2018**



Annexe 1

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

Audit financier	Recommandation	Réponse de la direction	État d'avancement
2014	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.	En décembre 2017, le Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB) a examiné les réponses à son document de consultation sur les actifs patrimoniaux. De nombreux points de vue préliminaires de l'IPSASB ont été bien accueillis, y compris le fait que les actifs patrimoniaux devraient être inclus dans les états financiers s'ils satisfont aux critères de comptabilisation du cadre conceptuel. Toutefois, bon nombre des réponses ont soulevé des questions concernant la mesure du patrimoine. Les prochaines étapes consisteront à élaborer, dans le cadre du projet de mesure du secteur public de l'IPSASB, des principes généraux de mesure. Au cours du second semestre de 2018, le projet sur les actifs patrimoniaux utilisera ces principes pour déterminer les directives d'application nécessaires pour la mesure du patrimoine.	En cours
2015	La direction pourrait envisager dans l'optique d'améliorer la gestion financière d'établir et de mettre en œuvre une politique de trésorerie et de gestion de trésorerie 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 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 débiter. L'ensemble des politiques de trésorerie a maintenant été préparé sous forme d'ébauche et fait l'objet d'un examen interne. La date de mise en œuvre a été révisée à août 2018.	En cours

2015	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.	Des travaux importants ont été réalisés en 2017 pour mettre à jour l'état des équipements de l'Organisation. La valeur comptable brute des équipements a été réduite d'environ 5,8 millions de francs suisses par rapport à 2016. Au cours de l'année 2018, des travaux seront effectués pour revoir les durées d'utilisation des équipements, conformément à la date de mise en œuvre du 31 décembre 2018.	En cours
2016	L'OMPI pourrait classer la trésorerie stratégique en tant que trésorerie et équivalents de trésorerie soumis à restriction.	L'OMPI a conservé sa classification de la trésorerie stratégique en tant qu'élément distinct de la trésorerie et des investissements. L'OMPI a mis en œuvre la politique d'investissement révisée, et la séparation de la trésorerie stratégique dans la présentation des notes permet une présentation plus claire et plus compréhensible.	Divulgué conformément à la politique d'investissement de l'OMPI (voir la note n° 4 : Investissements). La recommandation peut être considérée comme close.
2016	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.	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. 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. Tous les cas en suspens ont été traités.	Les cas en suspens ont été traités comme acceptés par l'OMPI. La recommandation peut être considérée comme close.
2016	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.	L'OMPI s'est engagée à examiner ces actifs lors de la vérification de l'équipement et des meubles de 2017. 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. L'OMPI s'est engagée à examiner ces actifs lors de la vérification de l'équipement et des meubles de 2017. Tous les actifs inférieurs au seuil de 5000 francs suisses ont été décomptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles dans les états financiers intermédiaires au 30 septembre 2017. Nous considérons que cette recommandation est close.	Tous les actifs inférieurs à 5000 francs suisses ont été décomptabilisés en tant qu'équipements immobilisés. La recommandation peut être considérée comme close.

2016	L'OMPI examinera tous les actifs des anciens éléments et des éléments manquants à compléter et à ajuster dans les livres 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 devait également être achevé d'ici fin 2017.	Actions 1), 2), 4) et 5) terminées. L'action 6) à clôturer à ce stade, dans la mesure où toute demande de vente future (pour des lots futurs d'anciens éléments ou d'éléments manquants à l'avenir) sera présentée au Comité de contrôle des biens, le cas échéant, sur une base permanente et illimitée. L'action 3) sur l'aliénation physique des biens par la Division de l'infrastructure des locaux ou le Département des techniques de l'information et de la communication a été prise en compte à des fins d'information, car il ne s'agit pas d'une action nécessaire à la mise en œuvre de la recommandation (il est toutefois noté que l'action 3) est en voie de réalisation). En conclusion, la recommandation est mise en œuvre et peut être close.	Mis en œuvre
2016	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.	L'OMPI a mis en œuvre la norme IPSAS 39 en 2017. Des chiffres et des informations conformes à la norme IPSAS 39 ont été inclus dans les états financiers de l'OMPI pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.	La norme IPSAS 39 a été mise en œuvre à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2017 et l'impact a été indiqué dans les états financiers. La recommandation peut être considérée comme close.

## Glossaire

Bureau international	Le Bureau international de l'OMPI administre le système de Madrid. Il assure certaines tâches de traitement relatives aux demandes internationales, ainsi que la gestion ultérieure des enregistrements internationaux qui en découlent.
Classification de Nice	Forme abrégée de la classification internationale des produits et des services aux fins de l'enregistrement international des marques, qui est un classement international établi en vertu de l'Arrangement de Nice. La classification de Nice se compose de 45 classes, subdivisées en 34 classes de produits et 11 classes de services (voir "classe" ci-dessus).
Demande	Requête officielle par laquelle le déposant demande la protection d'une marque auprès d'un office national ou régional de propriété intellectuelle, lequel procède généralement à l'examen de la demande avant de décider d'accorder ou de refuser la protection sur le territoire concerné.
Demande internationale	Demande d'enregistrement international déposée en vertu du système de Madrid, qui correspond à une demande de protection d'une marque sur le territoire d'un ou de plusieurs membres du système de Madrid. Une demande internationale doit être fondée sur une marque de base.
Déposant	Personne physique ou morale qui dépose une demande. Une demande peut être présentée par plusieurs déposants.
Désignation	Dans un enregistrement international, demande de protection sur le territoire d'un membre du système de Madrid.
Enregistrement international	Les demandes d'enregistrement international de marques sont inscrites au registre international, et les enregistrements internationaux qui en découlent sont publiés dans la <i>Gazette OMPI des marques internationales</i> . En l'absence de refus de protection de l'enregistrement international émanant d'un membre désigné du système de Madrid, cet enregistrement produit les mêmes effets qu'un enregistrement national ou régional de marque qui aurait été accordé selon la législation applicable sur le territoire dudit membre du système de Madrid.
Enregistrements internationaux en vigueur	Enregistrements internationaux bénéficiant d'une période de protection de 10 ans. Pour continuer de produire leurs effets, les enregistrements doivent être renouvelés. Sur la plupart des territoires, une marque peut être prolongée indéfiniment et est renouvelée à l'expiration d'une période de 10 ans.
Marque de base	Demande nationale ou régionale (demande de base) ou enregistrement national ou régional (enregistrement de base) sur lesquels une demande internationale est fondée.
Membre du système de Madrid (partie contractante)	État ou organisation intergouvernementale – Union européenne (UE) ou Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI), par exemple – ayant adhéré à l'Arrangement de Madrid et/ou au Protocole relatif à l'Arrangement de Madrid.
Membre du système de Madrid (partie contractante) :	État ou organisation intergouvernementale – Union européenne, par exemple – ayant adhéré à l'Arrangement de Madrid et/ou au Protocole relatif à l'Arrangement de Madrid.
Origine	Pays/territoire de résidence, de nationalité ou d'établissement du déposant d'une demande d'enregistrement de marque. Le pays dans lequel se trouve l'adresse du déposant est utilisé pour déterminer l'origine de la demande. Dans le cadre du système de Madrid, l'office d'origine est l'office de propriété intellectuelle du membre du système de Madrid sur le territoire duquel le déposant est habilité à déposer une demande internationale.
Propriété intellectuelle	Désigne les œuvres de l'esprit (inventions, œuvres littéraires et artistiques, emblèmes, noms, images et dessins) utilisées dans le commerce.

Registre international	Registre tenu par le Bureau international, dans lequel celui-ci inscrit les demandes d'enregistrement international remplissant les exigences prescrites. Les modifications apportées à ces enregistrements sont également inscrites au registre international.
Renonciation	Procédure visant à abandonner les effets d'un enregistrement international pour tous les produits et services à l'égard d'un ou de certains membres désignés du système de Madrid.
Voie de Paris	Alternative à la voie de Madrid, la voie de Paris (dite "voie directe") permet de déposer individuellement des demandes d'enregistrement de droits de propriété intellectuelle, directement auprès d'offices signataires de la Convention de Paris.

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

### Recommandation n° 1

Nous recommandons que la vente du bâtiment de l'Union de Madrid soit soumise à l'examen de l'Assemblée générale lors de la prochaine série de réunions.

### Réponse

En ce qui concerne la recommandation formulée par le vérificateur externe des comptes, consistant à soumettre la vente à l'examen de l'Assemblée générale, ainsi qu'il a été indiqué au vérificateur externe des comptes, la direction de l'OMPI confirme que les informations sur la vente font partie intégrante des états financiers vérifiés.

Conformément à l'article 4.11 du Règlement financier, à la règle 104.11 du règlement d'exécution (qui stipule que "Les placements sont inscrits dans un grand livre des placements qui donne pour chacun toutes les précisions nécessaires, notamment ...le produit de la vente ...") et aux normes applicables, la vente du bâtiment de l'Union de Madrid a été divulguée dans les notes n<sup>os</sup> 9, 29 et 30 relatives aux états financiers vérifiés. Les états financiers vérifiés et le rapport du vérificateur externe des comptes seront examinés avec soin par le Comité du programme et budget à sa vingt-huitième session, durant laquelle le comité fera des recommandations appropriées aux assemblées des États membres de l'OMPI, notamment à l'Assemblée générale.

La direction de l'OMPI note qu'il subsiste une différence entre l'interprétation du règlement financier et de son règlement d'exécution faite par l'équipe de vérification externe des comptes et celle faite par la direction de l'OMPI, comme indiqué par le Bureau du conseiller juridique. La différence porte sur les articles et règles applicables à la vente du bâtiment de l'Union de Madrid, qui est classé et comptabilisé comme immeuble de placement dans les états financiers vérifiés depuis la mise en œuvre des normes IPSAS en 2010. La direction de l'OMPI fait également observer que, conformément à ce classement, des explications ont été données au vérificateur externe des comptes, et acceptées par ce dernier, en 2014. En outre, le bâtiment de l'Union de Madrid a été acquis par l'Organisation en 1974 et, selon le paragraphe 14 du document MM/CDIR (Extr.)/III/2 (Assemblée de l'Union de Madrid et Comité des directeurs, 29 novembre 1972), le but de cette acquisition était d'investir une partie des fonds de réserve de l'Union de Madrid dans le marché immobilier. Cette option était considérée comme celle qui générerait le rendement le plus élevé parmi les possibilités de placements généralement limitées dont disposaient les organisations intergouvernementales à cette époque.

En tant qu'immeuble de placement, le bâtiment de l'Union de Madrid relève de l'article 4.11 du Règlement financier, qui renvoie à la politique de placement de l'Organisation approuvée à la cinquante-septième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI en octobre 2017.

### Recommandation n° 2

Nous recommandons que l'OMPI accélère la fermeture des projets relatifs au refroidissement au moyen de l'eau du lac Léman, au remplacement des fenêtres du bâtiment AB et à la sécurité et la protection anti-incendie, évalue leur état d'avancement et les dépenses et transfère les soldes restants aux réserves. Il est également recommandé que l'OMPI établisse des directives claires, assorties d'un calendrier, pour la clôture des projets afin de permettre un suivi effectif.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation. La direction de l'OMPI a noté que la clôture officielle d'un projet financé au moyen des réserves, en plus d'indiquer les soldes non utilisés, comprend une évaluation de l'exécution du projet, notamment de son champ d'application par rapport au calendrier, une énumération des enseignements tirés et une indication des mesures de suivi, le cas échéant. Lorsque l'évaluation a été effectuée par le chef de projet, le rapport doit être approuvé par le chef de programme concerné, par la Division de l'exécution des programmes et du budget et par la Division des finances. La procédure de clôture comporte donc des composantes qualitatives et financières, et requiert suffisamment de temps pour garantir un résultat de qualité.

La direction de l'OMPI a précisé que les trois projets visés aux paragraphes précédant la recommandation avaient été officiellement clôturés en mai 2018.

**Recommandation n° 3**

La direction devrait formuler une stratégie ciblée pour l'adhésion des pays sur la base d'une approche régionale.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation.

**Recommandation n° 4**

Nous recommandons à la direction de respecter le délai défini dans le document du programme et budget 2018-2019 pour l'examen et le traitement des demandes régulières et de redoubler d'efforts pour réduire les retards.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a déclaré qu'avec les ressources supplémentaires dont dispose la Division des opérations du système de Madrid en 2018, le nombre de demandes en instance a diminué et que quatre transactions sur six respectent les niveaux définis dans le programme et budget approuvé.

**Recommandation n° 5**

Nous recommandons que la direction, en plus de traduire les principes de classement dans d'autres langues, analyse les raisons des erreurs dans les demandes et prenne des mesures d'atténuation.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a déclaré qu'elle avait entamé une analyse détaillée des irrégularités, qui sont examinées en fonction de la classe et de la partie contractante concernées, ce qui permet de rassembler des informations importantes pour toute suite à donner.

**Recommandation n° 6**

i) Nous recommandons que la direction établisse une stratégie, des normes et des pratiques exemplaires bien définies en matière de service à la clientèle, appuyées par un système électronique efficace de retour d'information, afin de répondre efficacement aux besoins des clients.

ii) Nous avons également recommandé que la direction entreprenne régulièrement des enquêtes auprès des clients, comme indiqué dans la Charte de services à la clientèle, afin d'obtenir un retour d'information en vue d'améliorer ses services.

### **Réponse**

La direction de l'OMPI a déclaré qu'une politique et des normes en matière de service à la clientèle du Service d'enregistrement de Madrid seraient définies d'ici au troisième trimestre de 2018.

### **Recommandation n° 7**

- i) Nous recommandons à la direction d'utiliser l'outil informatique pour mener à bien les procédures de contrôle et d'assurance qualité et conduire la procédure de contrôle qualité selon la périodicité prévue.
- ii) Nous recommandons également que la direction adopte une politique d'examen périodique des niveaux de qualité acceptés.

### **Réponse**

La direction de l'OMPI a déclaré que le projet de mise au point d'un programme informatique afin de mener à bien les procédures de contrôle avait débuté en 2018. Un analyste des opérations a été assigné à ce projet, en étroite coopération avec la Section de la qualité et du perfectionnement. Il est prévu d'apporter des améliorations utiles au système informatique actuel (MIRIS). La direction a également signalé que le cadre de gestion de la qualité était maintenu pour atteindre les objectifs de qualité définis. Des niveaux de qualité acceptés sont fixés par le directeur du Service d'enregistrement en étroite coopération avec le chef de la Section de la qualité et du perfectionnement, et révisés chaque année.

### **Recommandation n° 8**

Nous recommandons que la direction formule une stratégie à long terme en matière de ressources humaines pour le système de Madrid en vue de trouver un équilibre approprié entre les ressources en personnel fixe et modulable.

### **Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation.

### **Recommandation n° 9**

Nous recommandons que la direction revoie la structure actuelle des taxes en vue de rendre l'Union de Madrid autosuffisante, après avoir soigneusement pesé son incidence sur l'adhésion de nouveaux membres et sur l'utilisation du système de Madrid.

### **Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation et a déclaré que l'examen de la structure des taxes du système de Madrid était un thème de travail à moyen terme, conformément à la feuille de route révisée du Groupe de travail sur le développement juridique du système de Madrid.

### **Recommandation n° 10**

Nous recommandons que la direction procède à une analyse détaillée des résultats du système MIRIS, y compris tout manquement éventuel à l'obligation de rendre compte des enseignements tirés de l'expérience, et qu'elle en informe également l'Assemblée générale.

### **Réponse**

La direction de l'OMPI a déclaré qu'une analyse technique du système MIRIS existant, qui est actuellement utilisé pour toutes les opérations du Service d'enregistrement de Madrid, était prévue dans le cadre du projet de plateforme du système de Madrid.

Dans ses observations sur le projet de rapport d'audit du 16 avril 2018, la direction a signalé que, bien que les problèmes d'entrée en service rencontrés immédiatement après le déploiement du système MIRIS (problèmes qui ne sont pas inhabituels lors de la phase de



déploiement d'un projet informatique de cette ampleur) aient eu des répercussions avérées en termes de retards, le système était stable et répondait aux exigences opérationnelles depuis la fin de l'année 2016 et qu'il atteignait depuis lors, ou dépassait, les objectifs fixés. Cette idée est corroborée par le fait que le système informatique MIRIS est le système d'appui informatique actuellement en place pour le Service d'enregistrement de Madrid qui, en 2017, a enregistré des chiffres records en termes de nouvelles demandes et de transactions connexes. En conséquence, si le déploiement initial du système MIRIS a entraîné des retards temporaires au niveau des opérations et une hausse temporaire du nombre de transactions en instance, ce système est stable depuis la fin de 2016 et, en novembre 2017, le nombre de transactions en instance était redescendu au niveau qui était le sien avant le lancement de MIRIS.

Un rapport final concernant le projet de modernisation informatique a été établi le 7 juillet 2015 et présenté dans le document MM/A/49/1 aux États membres dans le cadre de la quarante-neuvième session de l'Assemblée de l'Union de Madrid, tenue du 5 au 14 octobre 2015. Ce document contient des informations sur les résultats du projet ainsi que des recommandations relatives à des améliorations futures, et a été transmis au vérificateur externe des comptes. L'Assemblée de l'Union de Madrid a officiellement pris note de ce rapport final, ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 9 du document MM/A/49/5. Un rapport de clôture concernant le projet ultérieur relatif aux essais et au déploiement du système MIRIS, qui comprend de nouveaux enseignements tirés de ce projet distinct, a été finalisé.

#### **Recommandation n° 11**

Tout en reconnaissant les mesures prises jusqu'à présent par la direction, nous recommandons que l'OMPI achève le nettoyage de la base de données AIMS pour s'assurer que les données correspondent aux actifs réels.

#### **Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation tout en notant que : i) un grand nombre d'anomalies et l'utilisation incorrecte de certains champs de la base de données AIMS concernaient des données rétrospectives, saisies ou téléchargées en masse il y a plusieurs années, et que ii) des efforts considérables avaient été déployés durant l'exercice biennal 2016-2017 pour nettoyer les données de manière progressive et rapprocher les informations pertinentes. La direction avait indiqué au vérificateur externe des comptes, durant la période considérée, que la question resterait à l'étude jusqu'à la fin de 2018. En outre, il est à noter que les champs appropriés ont été utilisés dans la base de données, et que les erreurs dans les noms de champs résultaient plutôt du processus de téléchargement dans des tableurs Excel (donc un problème de "conversion entre systèmes" plutôt qu'un problème de "saisies incorrectes dans la base de données").

#### **Recommandation n° 12**

Nous recommandons que l'OMPI achève l'étiquetage des actifs visés dans l'ordre de service qui ne l'ont pas encore été, en fixant des délais à cet effet.

#### **Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation tout en notant que, pour les données rétrospectives, les incohérences et anomalies avaient fait l'objet de vérifications et de rectifications ces deux dernières années pour un certain nombre d'actifs. La question restait à l'étude.

#### **Recommandation n° 13**

Nous recommandons que la direction de l'OMPI achève, dans un délai déterminé, la mise à jour des informations figurant dans la base de données concernant les éléments restants assimilés à des œuvres d'art.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation, tout en notant que le nombre d'éléments restants était, au moment de l'audit, de 29 sur un nombre total supérieur à 500. À la date d'établissement du présent document, la direction souhaite confirmer que 26 de ces 29 éléments, assimilés à des œuvres d'art, ont depuis lors été entièrement mis à jour dans la base de données et qu'une analyse plus approfondie est nécessaire pour déterminer si les trois éléments restants peuvent être inscrits dans la base de données et, le cas échéant, comment.

**Recommandation n° 14**

i) Nous recommandons à la direction de l'OMPI de localiser l'œuvre d'art manquante et de mettre à jour sa base de données; si l'œuvre d'art manquante ne peut être localisée, un rapport approprié peut être présenté à l'Assemblée générale.

**Réponse**

La direction de l'OMPI souhaite indiquer que l'œuvre d'art concernée a été correctement enregistrée dans la base de données, avec une mise à jour en décembre 2017, de sorte qu'elle n'avait pas été localisée durant la vérification matérielle effectuée en octobre 2017. La direction continue de "rechercher" tout élément déclaré "perdu" (il convient de rappeler que dans le passé, des œuvres ont été temporairement égarées). Il est dûment rendu compte de ces questions dans le cadre de la clôture de l'exercice annuel.

**Recommandation n° 14**

ii) Nous recommandons également à la direction de procéder à une évaluation des risques et de revoir les mesures existantes afin de déterminer si des mesures de sécurité/protection supplémentaires sont nécessaires pour les œuvres d'art.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté l'alinéa ii) de la recommandation n° 14.

**Recommandation n° 15**

Nous recommandons à la direction de l'OMPI :

- i) de localiser les éléments manquants; et
- ii) d'examiner les recommandations du rapport de vérification matérielle de l'organisme externe et prendre toute mesure de suivi pertinente dans un délai déterminé.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation.

**Recommandation n° 16**

Nous recommandons que l'OMPI formule un plan approprié pour la mise en œuvre des recommandations restantes du rapport d'experts de 2012 en vue d'améliorer l'accès physique au site de l'OMPI.

**Réponse**

La direction de l'OMPI a accepté la recommandation.

## **Déclaration sur le contrôle interne pour 2017**

### **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 qui assure :

- 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 mécanismes de contrôle interne de l'OMPI s'applique à l'exercice qui s'est achevé le 31 décembre 2017 jusqu'à la date d'approbation des états financiers de l'Organisation pour 2017.

### **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 la performance de l'OMPI 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.

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 systèmes mondiaux de propriété intellectuelle, le Centre d'arbitrage et de médiation, le processus du recrutement à la retraite et le processus de l'achat au règlement.

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, de l'achat à la clôture de la transaction. L'OMPI évalue en outre les risques informatiques et les mécanismes de contrôle des systèmes avant qu'ils passent au stade de la production et elle gère les risques résiduels dès qu'ils ont été identifiés.

Le Groupe de gestion des risques est chargé de surveiller l'efficacité des contrôles internes et des contrôles financiers internes de l'Organisation et d'examiner et d'approuver le contenu de la présente Déclaration sur le contrôle interne et la gestion des risques. Comme au cours de la précédente période considérée, les contrôles exercés au niveau des entités de l'Organisation ont été évalués et validés à l'interne. Les contrôles exercés au niveau des processus clés définis sur la base des exigences du règlement financier et de son règlement d'exécution et du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI respectivement ont fait l'objet d'une auto-évaluation. Ces processus permettent 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. Un examen approfondi de la politique et des procédures de l'OMPI en matière d'achats effectué en 2017 a permis de renforcer le modèle de délégation de pouvoirs en matière d'achats, d'exercer des contrôles supplémentaires et d'établir des rapports additionnels en ce qui concerne d'autres options possibles pour les procédures de mise en concurrence. La confidentialité de la procédure de sélection du fournisseur a été renforcée; une politique relative aux sanctions applicables aux fournisseurs a été mise en place et la procédure de passation des marchés a été rationalisée. L'établissement des états financiers a aussi été rationalisé afin de réduire au maximum les chevauchements et les répétitions et de renforcer la cohérence, la clarté et la transparence sans aucune perte des informations devant être divulguées.

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 global 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. Le signalement de présomption de fraude est en outre facilité par la politique de protection contre les représailles en raison du signalement d'une faute ou de la collaboration à des audits ou enquêtes dûment autorisés (dernière version, septembre 2017). En vertu de cette politique, les fonctionnaires et d'autres personnes qui signalent une faute sont protégés contre les représailles.

La nouvelle politique de l'OMPI en matière de déclaration de situation financière et de déclaration d'intérêts a été publiée en novembre 2017. Elle vise à : i) promouvoir la transparence et la responsabilité; ii) renforcer la confiance interne et celle du grand public dans l'intégrité de l'Organisation; et iii) aider l'Organisation à gérer le risque de conflits d'intérêts réels ou apparents grâce à la divulgation, à l'atténuation et à la prévention.

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, bien que la majorité des placements ait été effectuée à la fin de 2017. 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 2017.

## 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.
- Les lettres de déclaration de responsabilité signées par les plus hauts fonctionnaires de l'OMPI auxquelles je m'en remets, 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, qui 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. Ce groupe est chargé de procéder à l'analyse et au suivi de la situation financière de l'OMPI et des principaux risques pouvant peser sur la réalisation des résultats escomptés à l'échelle de l'Organisation.
- Le chef du Bureau de la déontologie, qui donne des avis et des conseils à titre confidentiel à l'Organisation et à son personnel sur l'éthique et les normes de conduite ou les conflits d'intérêt et fait la promotion de la conscience éthique et des comportements responsables. Le chef du Bureau de la déontologie est en outre responsable de la mise en œuvre de la politique en matière de déclaration de situation financière et de déclaration d'intérêts et de la politique en matière de protection contre les représailles en raison du signalement d'une faute ou de la collaboration à des audits ou enquêtes dûment autorisés;
- La Division de la supervision interne (DSI), sur laquelle je m'appuie pour les services d'assurance et de consultation au moyen des rapports d'audit interne et d'évaluation, ainsi que des rapports sur la gestion établis à l'issue des investigations qui sont également communiqués à l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) et au vérificateur externe des comptes. Il s'agit d'informations indépendantes et objectives sur l'efficacité et l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et les processus de gestion des risques de l'Organisation, ainsi que sur l'exécution du programme et d'autres activités de supervision connexes;
- L'OCIS, qui 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 le rapport dans lequel il formule son avis et ses observations est 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 2017.



Le Directeur général  
Francis Gurry

[Fin du document]