

OMPI



WO/GA/38/1
ORIGINAL : anglais
DATE : 15 août 2009

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OMPI

Trente-huitième session (19^e session ordinaire)
Genève, 22 septembre – 1^{er} octobre 2009

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

établi par le Secrétariat

1. Le présent document contient le rapport de synthèse annuel établi par le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.

2. *L'Assemblée générale de l'OMPI est invitée à prendre note du rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.*

[L'annexe suit]

ANNEXE

RAPPORT DE SYNTHÈSE ANNUEL DU DIRECTEUR
DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES
1^{er} juillet 2008 – 30 juin 2009

I. RAPPEL

1. La Charte de l'audit interne de l'OMPI (ci-après dénommée "charte")¹ exige que l'auditeur interne² présente chaque année au directeur général, avec copie au vérificateur externe des comptes et au Comité d'audit, un rapport de synthèse sur ses activités, indiquant l'orientation et la portée de celles-ci et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations. Ce rapport de synthèse est aussi soumis à l'Assemblée générale. La Division de l'audit et de la supervision internes établit également chaque trimestre un bref rapport interne visant à tenir informer le directeur général et le Comité d'audit des activités de supervision qui ont été menées. Il est aussi demandé à la division de présenter ses activités (paragraphe 22 de la charte) pendant les sessions officielles du Comité du programme et budget. Cela permet par ailleurs aux principales parties prenantes de l'OMPI d'être pleinement informées des activités de la division et des difficultés qu'elle rencontre dans le cadre de l'accomplissement de son mandat.

2. La Division de l'audit et de la supervision internes a pour fonction d'assurer un contrôle interne efficace et indépendant à l'OMPI. Elle a pour mission d'examiner et d'évaluer de façon indépendante les processus et les systèmes opérationnels et de contrôler et de formuler des recommandations aux fins de leur amélioration, permettant ainsi à la direction et aux autres parties prenantes de disposer d'observations et d'informations factuelles et objectives, ainsi que d'une supervision et d'une assistance propices à l'exercice efficace de leurs responsabilités et à la réalisation de la mission et des objectifs de l'OMPI. La Division de l'audit et de la supervision internes a été créée en mai 2000. Son mandat initial englobait les fonctions d'audit et d'évaluation internes. La division jouait aussi de façon informelle un rôle de coordination dans le cadre des activités d'enquêtes et d'inspections. À la suite de l'approbation de la Charte de l'audit interne de l'OMPI par l'Assemblée générale en septembre 2005 (la charte a été révisée en septembre 2007), les fonctions d'enquête et d'inspection ont été expressément intégrées dans le mandat de la Division de l'audit et de la supervision internes. La nature de la fonction d'évaluation et les activités correspondantes ont été précisées dans la politique d'évaluation approuvée par le directeur général en 2007.

¹ La charte de l'OMPI a été révisée en septembre 2007 (voir le document WO/GA/34/15).

² Il s'agit du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.

II. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS DE SUPERVISION INTERNE

3. Les principales activités de supervision interne au cours de la période considérée sont résumées ci-après :

a) Audit interne

i) Les rapports d'audit consacrés aux points ci-après ont été établis pendant la période :

- registres des risques et procédure d'appel d'offres en ce qui concerne l'entreprise générale dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction (septembre 2008)³;
- opérations d'achat importantes;
- sécurité et opérations informatiques;
- contrôles de l'accès informatique;
- voyages et administration des missions;
- registres des risques pour le projet relatif à la nouvelle construction (mars 2009).

ii) Des enquêtes d'audit ont été achevées et des projets de rapports ont été élaborés en vue d'être soumis pour observations aux personnes concernées par les audits ci-après :

- registres des risques en ce qui concerne le projet relatif à la nouvelle construction;
- processus de création de recettes au titre du PCT;
- système des états de paie à l'OMPI⁴.

iii) Un plan et un programme de travail ont été élaborés pour un audit des processus de création de recettes dans le cadre des systèmes de Madrid et de La Haye.

iv) Des documents relatifs à la planification de l'audit interne (stratégie, évaluation des risques, analyse des besoins, plan de travail pour 2009) ont été élaborés; ils comprennent des observations du directeur général et du Comité d'audit. Le plan de travail détaillé pour 2009 en ce qui concerne les activités d'audit a chiffré les besoins d'audit pour les secteurs et les domaines d'activité présentant des risques élevés à 820 journées de travail

³ La Division de l'audit et de la supervision internes réalise un audit des registres des risques en ce qui concerne le projet deux fois par an conformément à la stratégie d'audit élaborée à cet effet et à la suite d'une demande du Comité d'audit.

⁴ À la suite d'un appel d'offres international limité, le Bureau KPMG a été retenu pour ce mandat d'audit sous la supervision de la Division de l'audit et de la supervision internes.

d'audit. La Division de l'audit et de la supervision internes n'est en mesure de consacrer actuellement qu'environ 260 jours d'audit en 2009 aux tâches en question (sur lesquels 100 jours devraient être assurés par des experts extérieurs)⁵. L'impossibilité de procéder à un audit de l'ensemble des secteurs d'activité et des systèmes présentant un risque élevé constitue un sujet de préoccupation important. L'impossibilité d'étudier l'ensemble des secteurs présentant un risque élevé tels qu'ils ont été déterminés au moyen de l'évaluation des risques et de l'analyse des besoins d'audit signifie que la Division de l'audit et de la supervision internes n'est pas en mesure de confirmer que les principaux contrôles internes fonctionnent de façon appropriée. La direction a donc accepté un niveau de risque très élevé. Cet élément a été communiqué officiellement à la direction et au Comité d'audit pendant les délibérations sur la planification annuelle de l'audit interne.

v) L'audit interne est réalisé conformément aux normes et au code d'éthique de l'Institut professionnel des auditeurs internes et aux avis et orientations pratiques en la matière. Le travail consacré à l'élaboration d'un manuel de l'audit interne, de procédures systématiques et de schémas d'audit s'est poursuivi. Le Comité d'audit a été informé de l'état d'avancement des travaux menés à cet égard.

vi) L'appendice A contient un bref commentaire sur les principales questions et difficultés mentionnées dans les rapports d'audit établis dans le cadre de l'audit interne pendant la période considérée. Il convient de noter que les États membres ont accès aux rapports d'audit qui peuvent aussi être consultés dans le Bureau du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes. Des résumés des rapports sont aussi accessibles sur le site Web de la division.

b) Enquête

– Vingt-neuf nouveaux dossiers ont été reçus ou ouverts pendant la période considérée (contre 11 reçus pendant la période précédente). Les activités d'enquête portant sur de nouvelles affaires et les 12 affaires en suspens au début de la période ont exigé d'importantes ressources humaines et financières. Treize affaires ont fait l'objet d'une enquête et ont été clôturées pendant la période examinée. Deux de ces affaires et une troisième pour laquelle une enquête est toujours en cours ont nécessité de vastes

⁵ Le total des jours-hommes nécessaires pour assurer l'ensemble du travail d'audit interne pour tous les secteurs à hauts risques déterminés dans le cadre de l'évaluation des besoins d'audit se chiffre à 820 (ce qui peut être considéré comme équivalant à cinq années-hommes d'audit). Ces chiffres sont raisonnables par rapport aux indicateurs établis par le Corps commun d'inspection de l'ONU, à savoir entre quatre et huit auditeurs professionnels pour un organisme de la taille et de la complexité de l'OMPI (voir l'annexe I du rapport JIU/REP/2006/2). Toutefois, compte tenu du manque actuel du personnel d'audit, tous les secteurs présentant un risque élevé devant faire l'objet d'un audit ne seront pas étudiés en 2009 et aucun audit pour des secteurs présentant un risque moyen ou faible ne sera réalisé cette même année. Le nombre de jours-hommes supplémentaires pour étudier l'ensemble des domaines présentant un risque élevé devant faire l'objet d'un audit déterminés dans le cadre de l'évaluation des besoins d'audit s'élève actuellement à plus de trois années-hommes.

ressources pour la réalisation de l'enquête ainsi que des compétences et des moyens d'analyse technique spécialisés importants dans le domaine de l'informatique. Les enquêtes menées à propos de trois affaires concernant des accusations de harcèlement ont été achevées⁶.

Des ressources importantes ont été nécessaires pour clore des affaires ayant donné lieu à un retrait de plainte pendant l'enquête, à une décision selon laquelle la division ne disposait pas d'élément de preuve suffisant pour justifier une enquête et, après un examen en bonne et due forme (et suite à un avis juridique) les questions soulevées sortaient du cadre du mandat de la Division de l'audit et de la supervision internes, et ayant débouché sur des recommandations allant dans le sens d'un règlement par une action administrative non disciplinaire.

– La Section des enquêtes a constitué une ressource importante pour le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) et le Bureau du conseiller juridique dans la présentation des affaires devant le Comité consultatif mixte ou dans le cadre d'un recours après enquête approfondie de la Division de l'audit et de la supervision internes. Dans 11 affaires ayant fait l'objet d'une enquête pendant la période considérée et la période précédente, la Division de l'audit et de la supervision internes a ensuite aidé le DGRH et le Bureau du conseiller juridique à établir le dossier factuel sur ces affaires en rédigeant les mémoires et en faisant des observations sur les projets de conclusions.

– La Section des enquêtes travaille actuellement sur vingt-huit affaires.

Enquêtes menées pendant la période examinée

Affaires sous enquête le 1 ^{er} juillet 2008	Nouvelles affaires pendant la période considérée	Enquêtes achevées pendant la période considérée	Affaires sous enquête le 30 juin 2009
12	29	13	28

– Deux enquêtes de grande envergure, urgentes et sérieuses ont été menées par des experts extérieurs à la demande pressante du directeur général. La Division de l'audit et de la supervision internes a été informée des résultats des enquêtes et contribuera à la mise en œuvre des mesures appropriées découlant des résultats des enquêtes.

– Un programme de travail détaillé pour la Section des enquêtes a été élaboré et transmis au directeur général; des observations ont été reçues à propos de ce programme. Le programme de travail détaillé a aussi été examiné par le Comité d'audit à sa onzième réunion, tenue en décembre 2008.

⁶ À partir des enseignements tirés de ces affaires, la Division de l'audit et de la supervision internes a formulé des recommandations en ce qui concerne la définition du harcèlement, de la formation en matière de harcèlement et des pratiques appropriées pour gérer les cas de harcèlement à partir des pratiques recommandées de l'ONU.

– Des améliorations ont été apportées au projet de texte exposant la politique à suivre en matière d'enquête établi pendant la période précédente et des commentaires ont été rédigés afin de guider le débat conduisant à son adoption et, ultérieurement, à sa mise en œuvre.

– Les travaux se sont poursuivis en ce qui concerne l'élaboration d'un manuel sur la réalisation des enquêtes qui tiendra compte des pratiques recommandées en matière d'enquête au sein de l'ONU et d'autres organisations internationales.

c) Inspection

– La Division de l'audit et de la supervision internes a achevé l'étude des principes d'intégrité et d'éthique de l'OMPI. Cette étude contient des propositions concrètes détaillées en vue de renforcer des principes et des procédures de l'OMPI conformément aux pratiques recommandées de l'ONU et d'autres pratiques recommandées acceptées à l'échelle internationale, y compris la création d'un poste de responsable du Bureau de la déontologie à l'OMPI.

d) Évaluation

– La fonction d'évaluation à l'OMPI vise à accroître la production et l'utilisation d'informations à valeur ajoutée dans le domaine de l'évaluation pour i) la prise de décisions concernant l'amélioration des activités présentes et futures, ii) l'élaboration des politiques et leur examen par les États membres, et iii) la supervision de la gestion par le directeur général. La fonction d'évaluation est axée sur l'apprentissage et la reddition de comptes et cela vaut aussi pour l'auto-évaluation et d'autres évaluations menées à l'échelle de l'Organisation. La Section de l'évaluation a été rétablie pendant la période considérée comme le demandait la politique d'évaluation⁷ et deux fonctionnaires chargés de l'évaluation ont été recrutés. Les principaux travaux réalisés par la Section d'évaluation pendant la période considérée sont les suivants :

a) des programmes de travail détaillés sur le plan de l'évaluation ont été établis pour 2008 et 2009 et approuvés par le directeur général. Ces deux plans ont été communiqués au Comité d'audit;

b) rapport de synthèse sur l'exécution du programme et rapport sur l'exécution des différents programmes pour 2006-2007;

c) examen du processus d'exécution du programme;

d) rapport sur des questions découlant de deux ateliers visant à renforcer la capacité d'auto-évaluation de l'Organisation;

e) rapport d'évaluation des priorités d'évaluation pour 2009 à l'OMPI;

f) un projet de principes directeurs applicables à l'auto-évaluation à l'OMPI a été élaboré;

⁷ La politique d'évaluation a été approuvée par le directeur général en 2007.

g) validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2008 et résumé des rapports complets sur la validation du rapport d'exécution du programme pour 2008;

h) un rapport annuel sur les activités de la Section de l'évaluation pour 2008 a été remis au directeur général conformément à la politique d'évaluation et un exemplaire de ce rapport a été remis au Comité d'audit.

– Des détails supplémentaires sur les résultats des travaux précités figurent dans l'appendice B du présent document. Il convient de noter que les rapports d'évaluation sont à la disposition des États membres sur l'Intranet de l'OMPI et qu'ils peuvent aussi être consultés dans le Bureau du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.

4. Outre les résultats précités, la Section de l'évaluation a fourni à des responsables de différents programmes des conseils en matière d'évaluation ainsi que des services d'appui visant à améliorer les pratiques actuelles dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Plus précisément, des conseils, un soutien et des recommandations ont été donnés à la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement et à la nouvelle Section de la gestion et de l'exécution des programmes. La Section de l'évaluation a continué à prendre activement part aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et a contribué à la création d'un réseau moins officiel d'évaluateurs des organisations ayant leur siège à Genève.

III. AUTRES ACTIVITES DE SUPERVISION

Conseils en matière d'audit et de contrôle

5. Conformément au mandat qui lui a été confié selon la Charte de l'audit interne, la Division de l'audit et de la supervision internes a fourni des conseils à la direction sur différentes questions dans les domaines suivants : gestion des risques, gestion axée sur les résultats et planification stratégique, procédures de contrôle interne, rapport coût-efficacité et conformité avec les règlements de l'Organisation. Dans la mesure où les ressources limitées le permettront, la division continuera aussi à réaliser des tâches d'audit et à fournir des services consultatifs en ce qui concerne l'intégration d'éléments nouveaux importants dans les systèmes de l'OMPI, par exemple :

– l'adoption et la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution, y compris des dispositions de contrôle interne et de reddition de comptes plus efficaces, plus rationnelles et plus modernes;

– l'introduction d'un système intégré de planification des ressources de l'entreprise : la Division de l'audit et de la supervision internes participe en tant qu'observateur à l'équipe chargée du projet afin de faire en sorte que le nouveau système fondé sur PeopleSoft comporte des contrôles internes suffisants et efficaces intégrés dans les opérations;

– la poursuite de l'élaboration de procédures de gestion des risques, en particulier au niveau de l'Organisation;

– l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) et, en particulier, la nécessité pour la direction d'établir une déclaration particulière de garantie des contrôles.

6. Avant la fin de 2009, il est prévu de réaliser une évaluation des insuffisances en ce qui concerne les procédures et les systèmes de contrôle interne à l'OMPI à partir du modèle du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) comme cadre de référence. L'étude contiendra des propositions de solutions à apporter aux insuffisances et les responsables de l'étude procéderont également à des tests de "cheminement" en ce qui concerne les contrôles en place au niveau des programmes à la suite de la mise en œuvre récente du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution.

Comité d'audit

7. L'Assemblée générale de l'OMPI a approuvé, en septembre 2005, la création du Comité d'audit de l'OMPI⁸. Le Comité d'audit a tenu ses dixième, onzième, douzième et treizième réunions pendant la période examinée dans le présent rapport, outre d'autres réunions pendant lesquelles le comité a examiné l'évaluation bureau par bureau et le rapport de cette évaluation réalisé par PricewaterhouseCoopers ainsi que le projet relatif à la construction du nouveau bâtiment. Les membres du Comité d'audit ont aussi participé aux réunions du Comité du programme et budget et des assemblées des États membres de l'OMPI. La Division de l'audit et de la supervision internes a été invitée régulièrement par le Comité d'audit à participer à ses réunions trimestrielles pour répondre à des questions détaillées concernant le travail et le fonctionnement de la division. Elle a aussi communiqué des observations sur le travail d'auto-évaluation mené actuellement par le Comité d'audit en vue de renforcer et d'améliorer son rôle, ses procédures et son efficacité. La note d'information des représentants des services de vérification interne du système des Nations Unies sur les principes et les pratiques recommandées des comités d'audit a aussi été communiquée à ce comité.

Vérificateur externe des comptes

8. L'excellente collaboration sur le plan professionnel s'est poursuivie avec le vérificateur externe des comptes. Le vérificateur externe procédera à un examen du fonctionnement de la Section de l'audit interne avant la fin de 2009. Cette initiative est très appréciée et complétera les efforts menés par la Division de l'audit et de la supervision internes en vue de son auto-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'assurance de la qualité mise en œuvre dans le cadre de la stratégie d'audit interne.

Médiateur

9. La Division de l'audit et de la supervision internes et le médiateur ont continué, ainsi que l'exige la Charte de l'audit interne, à se rencontrer régulièrement pour assurer une bonne coordination et éviter tout chevauchement inutile de leurs activités. Leurs échanges de vues et consultations se sont révélés utiles et ont contribué à faire en sorte que les mandats distincts et indépendants de l'auditeur interne et du médiateur soient remplis efficacement. Plus précisément, les observations et les conseils formulés par le médiateur en ce qui concerne l'examen des principes d'intégrité et d'éthique ont été très utiles. Il a été noté dans le rapport d'examen que le mandat du médiateur de l'OMPI devrait davantage suivre celui du médiateur de l'ONU et que le contrat du médiateur devrait être d'une plus longue durée (trois ans, par exemple) pour contribuer à rendre cette fonction indépendante.

⁸ Document A/41/10 "Proposition concernant la création d'un Comité d'audit de l'OMPI". Ce document a été révisé par l'Assemblée générale en 2007.

Suivi et application des recommandations en matière de supervision sur les plans interne et externe

10. La mise en œuvre par les chefs de programme de l'OMPI de l'ensemble des recommandations en matière de supervision fait l'objet d'un "suivi" régulier de la part de la Division de l'audit et de la supervision internes afin de veiller à ce que des mesures aient été effectivement prises par la direction ou que la haute direction ait accepté le risque de ne pas prendre de mesures. Ce suivi est assuré par la division de trois manières différentes :

- grâce à l'examen, au début de chaque nouvelle opération d'audit, de la mise en œuvre des recommandations précédentes;
- grâce à l'examen et à l'actualisation périodiques, par les chefs de programme qui en sont responsables, de la liste des recommandations en matière de supervision mises en œuvre et la présentation de cette liste au Comité d'audit pour examen;
- grâce à l'établissement, sur une base annuelle, du rapport de synthèse destiné à tenir le directeur général et l'Assemblée générale informés de l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités par les chefs de programme de l'OMPI. À cet égard, le directeur général a demandé à l'équipe de la haute direction de s'employer encore davantage pour mettre en œuvre les recommandations acceptées sur le plan de la supervision aussi rapidement et de la façon la plus appropriée que possible.

11. La liste de toutes les recommandations en matière en suspens de supervision a été régulièrement actualisée et examinée au cours de la période considérée. Le Comité d'audit examine cette liste pendant ses réunions ordinaires, une fois sur deux. Pendant la période considérée, il a été demandé aux chefs de programme responsables d'ajouter à la liste des renseignements complémentaires en ce qui concerne des activités de mise en œuvre et le calendrier des actions relevant de leur responsabilité. Les chefs de programme chargés de rendre compte au directeur général de la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision ont également été plus précisément désignés et doivent répondre de l'exécution des recommandations figurant sur la liste. Ainsi que le Comité d'audit de l'OMPI l'a demandé, les recommandations du comité ont également été ajoutées à la liste. La liste étant devenue difficile à gérer, la Division de l'audit et de la supervision internes, en étroite collaboration avec la Division de l'informatique, a lancé un projet visant à élaborer une base de données Microsoft Access contenant les recommandations de l'OMPI en matière de supervision, afin de pouvoir se concentrer sur les risques élevés et créer des rapports de gestion plus utiles et plus souples.

12. À la fin de la période faisant l'objet du présent rapport, 259 recommandations (y compris celles du Comité d'audit) restent en suspens. Pendant la période en question, 266 nouvelles recommandations ont été ajoutées à la liste et 163 recommandations ont été appliquées dans leur totalité. Le nombre de recommandations exécutées s'est amélioré par rapport aux années précédentes par suite de la ferme volonté du directeur général de veiller à ce que les chefs de programme engagent des actions correctives appropriées et plus rapides.

13. Les recommandations du vérificateur externe des comptes ont continué à être progressivement mises en œuvre pendant la période considérée, mais certaines demeurent partiellement en suspens⁹. Ainsi que cela est prévu au paragraphe 21 de la Charte de l'audit interne, un rapport a été présenté au directeur général en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations formulées par le vérificateur externe des comptes et ce dernier et le Comité d'audit ont reçu un exemplaire de ce rapport.

État de la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009

Origine des recommandations	1 ^{er} juillet 2008	Adjonctions pendant la période	Mises en œuvre pendant la période	30 juin 2009
	Nombre initial			Pas encore totalement mises en œuvre
Vérificateur externe des comptes	25	29	23	31
Rapports du CCI ¹⁰	9	---	5	4
Division de l'audit et de la supervision internes	34	160	42	152
Ernst & Young	1	---	---	1
Comité d'audit	87	77	93	71
Totaux	156	266	163	259

14. Un projet d'ordre de service proposant au directeur général une politique, des procédures pour l'établissement de rapports, une définition du rôle et des responsabilités des chefs de programme de l'OMPI et de la Division de l'audit et de la supervision internes en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations dans le domaine de la supervision à l'OMPI a été élaboré et, à l'issue de consultations avec les chefs de programme, a été soumis au directeur général pour approbation. Le Comité d'audit a été informé officiellement du contenu du projet d'ordre de service et de la politique proposée.

Coopération avec l'ONU

15. La Charte de l'audit interne contient des dispositions expresses en ce qui concerne la nécessité de participer aux différentes instances officielles de l'ONU s'agissant des fonctions de supervision. Pendant la période considérée, la Division de l'audit et de la supervision internes a poursuivi sa collaboration et sa coopération actives avec d'autres organisations et organes du système des Nations Unies. La division a eu en particulier les activités suivantes :

⁹ Trente et une recommandations demeurent partiellement en suspens. Douze d'entre elles ont été formulées il y a au moins deux ans.

¹⁰ Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI).

- elle a participé à la trente-neuvième réunion des représentants des services de vérification interne de l'ONU, organisée par la Banque mondiale et tenue en septembre 2008 à Washington;
- elle a fait partie des groupes de travail élaborant des documents techniques pour les représentants des services de vérification interne sur la divulgation des rapports d'audit interne de l'ONU à l'intention des États membres et sur les principes et les pratiques recommandés pour les comités d'audit des organisations des Nations Unies. Les deux documents ont été présentés au Comité de haut niveau sur la gestion de l'ONU;
- elle a continué à participer aux travaux du groupe d'évaluation des Nations Unies, structure interinstitutions regroupant les spécialistes de l'évaluation dans le système des Nations Unies. Le chef de la Section de l'évaluation et l'administratrice principale chargée de l'évaluation ont participé à la réunion annuelle du groupe tenue en mars 2009;
- la Section de l'évaluation a organisé, en collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies, une séance de travail sur les pratiques en matière d'auto-évaluation dans le système de l'ONU. Cette séance de travail a eu lieu au siège de l'OMPI et a contribué à l'élaboration du projet de principes directeurs de l'OMPI relatifs à l'auto-évaluation établi par la Section de l'évaluation;
- la Division de l'audit et de la supervision internes et le Bureau des services de contrôle interne (OIOS) de l'ONU ont organisé ensemble un atelier sur l'audit de résultats pour les autres organisations de l'ONU et les organismes internationaux ayant leur siège à Genève;
- la Division de l'audit et de la supervision internes a accueilli des réunions d'information organisées à l'intention des chefs des services de la supervision des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Genève. Ce groupe a organisé des réunions de formation concernant les audits des projets relatifs aux projets de construction, à la gestion des risques et à l'évaluation de la qualité. La Division de l'audit et de la supervision internes a participé à ces réunions.

IV. RESSOURCES ET PLANIFICATION DANS LE DOMAINE DE LA SUPERVISION

16. Au cours de la période examinée, la Division de l'audit et de la supervision internes a continué d'exécuter, autant que possible, son mandat, avec des ressources humaines limitées. La mise en œuvre de la Charte de l'audit interne, la réalisation d'un nombre beaucoup plus raisonnable d'audits, la participation aux réunions du Comité d'audit et la communication d'informations à ce comité, une charge de travail de plus en plus lourde liée à la réalisation d'enquêtes et l'important volume de travail à fournir par la Division de l'audit et de la supervision internes aux fins de l'élaboration du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice 2006-2007 ont constitué des tâches essentielles pendant la période considérée. La nécessité de pouvoir exécuter un programme complet d'audits et d'évaluations interne fondé sur une estimation approfondie du risque et de réagir dans de meilleurs délais dans le cadre des dossiers appelant une enquête demeurent des priorités qui exigent une réponse urgente.

Tableau des effectifs et renseignements y relatifs

Division de l'audit et de la supervision internes – groupe de gestion	Nombre de postes fin juillet 2009	Effectifs fin juillet 2009	Commentaires
Directeur et section d'appui	1	2	Un D.1 en poste et une assistante administrative temporaire sous contrat de six mois.
Section de l'audit interne	2	1	Un administrateur principal à l'audit interne (P.4) est en poste. Un chef de la Section de l'audit interne (P.5) est en train d'être recruté.
Section des enquêtes	1	2	Une enquêtrice principale est en poste depuis mars 2008. En enquêteur venant de l'ONU Genève est prêté à titre temporaire (février – décembre 2009). D'autres experts spécialistes des enquêtes ont été recrutés dans le cadre de contrats de courte durée selon les besoins et avec l'approbation du directeur général.
Section de l'évaluation	2	0	Un évaluateur principal (P.4) travaille à l'OMPI depuis mai 2008. Un chef de la Section de l'évaluation (P.5) a été recruté en décembre 2008. Il a démissionné et quitté l'OMPI en mai 2009. L'évaluateur principal a été transféré à la Section de la gestion et de l'exécution des programmes en mars 2009 et reviendra à la Division de l'audit et de la supervision internes en octobre 2009. Actuellement, la Section de l'évaluation n'est pas en état de fonctionner.

17. Les problèmes de personnel qui ont longtemps entravé la mise en place de l'activité de supervision interne à l'OMPI se sont aggravés en 2009. Le programme et budget initial pour 2008-2009 prévoyait sept postes pour la Division de l'audit et de la supervision internes (ce nombre a été ramené à six en 2009). Le projet de programme et budget pour l'exercice 2010-2011 prévoit six postes pour la division. L'OMPI est très en-deçà des critères du CCI en ce qui concerne le nombre des auditeurs internes attendu dans une institution des Nations Unies d'une taille et d'une complexité similaires : d'après le CCI¹¹, il faudrait à l'OMPI au moins quatre administrateurs à l'audit interne alors que la division n'en compte actuellement qu'un seul. En matière d'effectifs, la priorité de la Division de l'audit et de la supervision internes est actuellement d'obtenir des postes supplémentaires pour l'audit interne, les enquêtes et des activités administratives et d'appui, pour que la division se rapproche des normes du système des Nations Unies en la matière. Le plan détaillé concernant le travail d'enquête pour 2009 et le grand nombre d'enquêtes en cours montrent clairement la nécessité pour la division de disposer de plus de ressources humaines pour faire face aux nombreuses enquêtes en cours actuellement. Il est urgent de reconstituer le personnel de la Section de l'évaluation.

¹¹ Annexe I du rapport du CCI sur les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2006/2).

18. Pendant la période examinée, les mouvements de personnel ont été les suivants :

- l'évaluateur principal (P.4) a été transféré en mars 2009 à la Section de la gestion et de l'exécution des programmes pour la période comprise entre mars et septembre 2009;
- le chef de la Section de l'évaluation a été nommé en décembre 2008. Toutefois, il a démissionné et a quitté l'OMPI en mai 2009;
- un enquêteur de l'ONU Genève est prêté à l'OMPI de février à décembre 2009.

19. Selon la Charte de l'audit interne (paragraphe 23), l'auditeur interne doit formuler ses observations sur le caractère suffisant ou non des ressources allouées à la supervision interne au sein de l'Organisation. La Division de l'audit et de la supervision internes n'a toujours pas un personnel suffisant pour assurer l'exécution efficace de l'une quelconque des fonctions de supervision interne et atteindre de façon satisfaisante les objectifs fixés dans son mandat.

Budget de la Division de l'audit et de la supervision internes pour 2008-2009¹²

Dépenses et engagements	Budget approuvé	Solde
3 075	4 457	1 382

20. Par rapport au nombre total de postes approuvés – 72 mois-hommes inscrits au budget pour la période considérée –, les travaux exécutés ont représenté environ 65 mois-hommes (fonctionnaires et personnel temporaire).

21. Pendant cette période, il a été fait appel à des experts contractuels pour diverses activités de supervision. Cela a été particulièrement utile pour le travail relatif aux audits informatiques et les enquêtes relatives au domaine de l'informatique. Il est prévu de continuer de recourir à des experts contractuels et à des prestataires extérieurs au cours des années à venir afin que la Division de l'audit et de la supervision internes puisse compenser le manque de personnel et mener à bien son mandat efficacement en apportant une valeur ajoutée dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance.

V. PERSPECTIVES

22. Certains des objectifs principaux et des tâches majeures à réaliser pendant la période qui fera l'objet du prochain rapport sont indiqués dans les paragraphes qui suivent. La réalisation des objectifs visés est très largement tributaire d'un règlement rapide des problèmes de ressources et de personnel mentionnés précédemment.

¹² Données rassemblées le 31 juillet 2009. En milliers de francs suisses. Les dépenses de personnel font l'objet d'allocations budgétaires annuelles. Ce budget est celui actuellement approuvé par le directeur général.

Audit interne

23. Sur le plan de l'audit interne, le plus urgent est de renforcer l'effectif de la division et de réaliser un plus grand nombre d'audits pour pouvoir raisonnablement garantir au directeur général et aux États membres que le système des contrôles internes à l'OMPI est adéquat et efficace. Des audits complémentaires sont prévus pour 2010 en ce qui concerne la sécurité et les opérations informatiques ainsi que les contrôles d'accès à l'informatique; de nouveaux audits devraient être réalisés en ce qui concerne les contrôles internes à l'échelle de l'Organisation et des activités, les contrôles des recettes et les opérations. La stratégie d'audit interne, l'évaluation des risques et des besoins continueront d'être adaptées en fonction de l'évolution des besoins et des objectifs stratégiques et les profils de risque de l'Organisation. Le travail d'audit interne sera encore plus axé sur les questions de gestion des risques et de gouvernance en vue de faciliter la création d'un cadre efficace de gestion des risques à l'échelle de l'OMPI.

24. Parallèlement à la réalisation d'audits, il est aussi important de poursuivre le perfectionnement des administrateurs à l'audit interne compte tenu des normes internationales en la matière; la Division de l'audit et de la supervision internes poursuivra aussi l'élaboration de son manuel d'audit et d'autres directives pour la pratique. Les questions relatives à la qualité des audits continueront d'être suivies dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du projet d'auto-évaluation de la qualité et d'une évaluation de la qualité par des auditeurs externes.

Enquêtes

25. La priorité absolue reste d'effectuer le travail d'enquête voulu avec ponctualité et professionnalisme. L'accumulation des enquêtes nécessite des ressources supplémentaires pour réduire sensiblement le nombre de dossiers en suspens. Le grand nombre d'affaires et la demande d'enquêtes spécialisées et particulièrement techniques ont retardé la poursuite du travail pendant la période examinée dans le rapport précédent visant à terminer le projet de politique et de manuel en matière d'enquêtes. Il est essentiel que ces documents fondamentaux soient achevés pendant la période considérée pour que les enquêtes soient menées correctement à l'OMPI et, par conséquent, pour que la Section des enquêtes puisse atteindre son objectif prioritaire. L'avantage constitué par une première année marquée par une activité d'enquête intense à l'OMPI, ce à quoi il faut ajouter l'atout que l'expérience offre à la Division de l'audit et de la supervision internes et aux autres parties prenantes de l'Organisation, favorisera grandement le processus engagé en vue de terminer l'élaboration de la politique et du manuel. L'achèvement de cette politique et de ce manuel passera par des consultations intensives à l'OMPI avec les États membres.

Évaluation

26. Le retour du fonctionnaire à la Section de l'évaluation et le recrutement d'un nouveau chef de cette section permettra une reprise urgente et efficace de la mise en œuvre de la nouvelle politique de l'OMPI en matière d'évaluation. Il sera de nouveau possible de présenter des évaluations indépendantes à l'OMPI.

27. Le plan de travail d'évaluation pour 2010 sera établi de nouveau après consultation des principales parties prenantes et évaluation des priorités en matière d'évaluation dans l'Organisation. La stratégie de la Section de l'évaluation consistera à réaliser des évaluations portant sur des points précis dans le souci d'apporter les contributions suivantes :

- favoriser fortement l’instauration dans l’Organisation d’une culture de l’évaluation et l’appréciation des avantages qui en découlent;
- continuer à contribuer à développer et renforcer les systèmes de suivi et d’évaluation des programmes;
- accroître la capacité de suivi et d’évaluation axés sur les résultats en assurant aux personnes chargées d’exécuter les programmes la fourniture d’une formation et de conseils de spécialistes en matière de suivi et d’évaluation, ce qui aidera l’Organisation à gérer le changement pour passer à une nouvelle conception : faire davantage rapport sur des résultats que sur des activités;

renforcer la culture de l’apprentissage et les structures de reddition de comptes dans l’Organisation afin d’encourager les responsables de l’exécution des programmes à faire rapport sur les difficultés et les contraintes rencontrées en cours de mise en œuvre pour trouver ensuite des solutions possibles.

VI. CONCLUSIONS

28. Le développement et le renforcement institutionnel de la Division de l’audit et de la supervision internes n’ont pas progressé suffisamment pendant la période considérée. Les ressources humaines supplémentaires nécessaires pour un département de la supervision fort et indépendant ne sont pas devenues réalité. Le renforcement des contrôles internes et l’amélioration des procédures de fonctionnement de l’OMPI se trouvent donc entravés. La prestation de services de qualité et la réalisation d’activités de qualité à un coût avantageux permettant de faire en sorte que toutes les activités et ressources de l’OMPI soient convenablement exécutées, justifiées et gérées ne peuvent pas être garanties par la Division de l’audit et de la supervision internes au moyen du personnel dont elle dispose actuellement.

29. La division dispose d’un cadre réglementaire suffisant pour mener à bien des audits, des enquêtes et des évaluations internes, mais le travail dans ce domaine continuera selon la disponibilité des ressources. Il est nécessaire de surmonter les obstacles constitués par l’insuffisance du personnel de la Division de l’audit et de la supervision internes et donc la dégradation de l’indépendance de son mode de fonctionnement.

APPENDICE A

Résumé de l'activité d'audit interne

Conformément à ce qui est exigé dans la Charte de l'audit interne (paragraphe 23), on trouvera ci-après un résumé de certains des principaux points recensés pendant la période examinée dans le présent rapport :

1. Les contrôles internes relatifs à la sécurité de l'information et à l'intégrité des opérations réalisées en direct à l'OMPI ont été jugés faibles et insuffisants. Des problèmes notables ont été constatés dans les contrôles relatifs aux accès logiques, la gestion des modifications et de la configuration, la gestion des incidents, la gestion des risques liés à l'information, la continuité des opérations de gestion de la vulnérabilité ainsi que la reprise des opérations après un sinistre et la gestion des actifs.
2. En ce qui concerne les contrôles d'accès informatique, les contrôles existants n'ont pas été efficaces. Un manque de suivi correct des comptes protégés combiné à des violations des principes applicables aux mots de passe et à l'absence d'une distinction appropriée des tâches a été constaté.
3. L'absence de contrôles internes efficaces associée à des lacunes dans les procédures existantes en ce qui concerne le système d'approbation des voyages officiels a débouché sur un cadre de contrôle insuffisant et a été à l'origine d'un manque d'efficacité et de coûts supplémentaires pour l'Organisation. Les rapports de mission se sont révélés incomplets et les justifications fournies à propos de nombreux voyages étaient insuffisantes. De la même façon, les faiblesses du contrôle opéré dans le cadre du système FlexiTime et l'absence d'une surveillance appropriée se sont traduites par une justification très insuffisante des heures supplémentaires en fonction des véritables nécessités opérationnelles de l'Organisation.
4. Bien que certaines améliorations aient été apportées après l'adoption de l'ordre de service n° 21/2006 Rev., les opérations concernant les achats nécessitent des améliorations et une rationalisation plus poussée y compris au niveau des principaux indicateurs d'exécution ainsi que l'indication des prestations des fournisseurs. La formation des membres du Comité d'examen des contrats, de la Division des achats et des contrats et d'autres fonctionnaires de l'OMPI participant aux activités concernant les achats constitue aussi un élément d'une importance fondamentale pour améliorer l'efficacité globale des activités de l'OMPI dans le domaine des achats.
5. Le contrôle de la concordance des recettes provenant des opérations du PCT a été insuffisant par suite de l'inopérabilité des systèmes en place (CASPIA et CASPRO) et de la différence de présentation des informations envoyées par d'autres grands offices du PCT.
6. Les registres des risques en ce qui concerne le projet relatif à la nouvelle construction ont été constamment améliorés. Le risque principal couru par l'Organisation consiste dans les faiblesses constatées aux niveaux de la prise de décision et de la coordination des efforts entre de nombreux acteurs différents participant à l'exécution du projet. Le processus existant de prise de décision en matière de gestion doit être renforcé par le biais d'une rationalisation de ce processus et de la promotion d'une culture de l'efficacité.

7. Afin de mettre en place un cadre de contrôle efficace, toutes mesures visant à améliorer le système existant des contrôles internes doivent être combinées à des mesures appropriées en termes de gestion visant à ce que les bonnes décisions soient prises au sommet et à renforcer globalement la culture de la reddition de comptes et de la responsabilité qui constitue un élément indispensable d'une structure de gouvernance saine dans une organisation.

APPENDICE B

Résumé de l'activité d'évaluation

Cet appendice contient des renseignements sur les principales actions menées par la Section de l'évaluation.

1. Rapport récapitulatif sur l'exécution du programme et rapport sur l'exécution des différents programmes en 2006-2007

– Ces deux rapports ont été acceptés à la fois par la haute direction et par l'Assemblée générale et une nouvelle méthode d'évaluation de l'exécution du programme a été appliquée. Le rapport sur l'exécution du programme pour 2008 est établi dans le cadre du nouveau cadre d'établissement des rapports.

– En 2008, la Section de l'évaluation a formulé des recommandations relatives à l'amélioration de la planification stratégique et financière à moyen terme, la planification des programmes et des projets, la mise au point de systèmes de suivi et d'évaluation et l'établissement de liens plus satisfaisants entre résultats et ressources.

2. Examen du processus d'exécution du programme

– Six recommandations principales ont été formulées à la suite de l'examen du rapport sur l'exécution du programme. Sur ces six recommandations, trois sont actuellement mises en œuvre et le dialogue se poursuivra avec les offices responsables afin de convenir de la voie à suivre en ce qui concerne les trois autres recommandations. Les recommandations portaient sur des questions relatives à la gestion des projets et des programmes stratégiques de planification, la gestion axée sur les résultats, l'amélioration de l'information en matière de gestion et la gestion des risques.

3. Deux ateliers visant à renforcer la capacité d'auto-évaluation de l'Organisation

– Les deux ateliers visaient à améliorer les pratiques en matière d'auto-évaluation et les indicateurs d'exécution du programme. Après les ateliers, l'Organisation a reconnu l'utilité de ces activités et est maintenant davantage partie prenante à l'élaboration du cadre d'exécution du programme. La Section de la gestion et de l'exécution des programmes étudie l'idée d'introduire de nouvelles façons de renforcer la capacité des programmes en termes de gestion des programmes.

4. Rapport d'évaluation en ce qui concerne les priorités dans le domaine de l'évaluation pour 2009 à l'OMPI

– Les résultats de l'étude réalisée ont été utilisés à des fins de planification interne. Le processus de consultation a contribué, dans une certaine mesure, à mieux faire connaître la fonction d'évaluation.

– La Section de l'évaluation met en œuvre une méthode d'évaluation plus participative en vue de contribuer à la responsabilisation et à l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation.

5. Projet de lignes directrices relatives à l'auto-évaluation à l'OMPI

– Les travaux engagés à propos de ces lignes directrices continueront une fois que la Section de l'évaluation deviendra opérationnelle; lorsque ces lignes directrices seront terminées, elles remplaceront les conseils fournis en 2001 par la Division de l'audit et la supervision internes dans le cadre de la stratégie d'évaluation de l'OMPI (UPOV compris) et dans le cadre des principes directeurs de l'OMPI en ce qui concerne la préparation et la réalisation d'évaluations (2004).

– Selon la politique d'évaluation (2007), la Section de l'évaluation est censée formuler des lignes directrices quant à l'auto-évaluation aux chefs de programme (paragraphe 17) : "les auto-évaluations des programmes et des projets de l'OMPI seront réalisées par les chefs de programme et de projet conformément aux méthodes, aux lignes directrices et aux procédures applicables à l'OMPI dans le domaine de l'évaluation". Le projet de lignes directrices répond à cette exigence. Les lignes directrices sont ambitieuses en ce sens qu'elles indiquent en détail les mesures requises pour procéder à des auto-évaluations de qualité et que leur mise en œuvre nécessiterait une formation pour les administrateurs chargés de l'auto-évaluation, afin que ceux-ci apportent une contribution utile et bien définie à la direction, principal groupe visé par cette action.

6. Validation du rapport sur l'exécution du programme 2008

– La procédure de validation visait à assurer une vérification indépendante de la fiabilité et de l'authenticité des informations contenues dans le rapport sur l'exécution du programme en 2008 et à favoriser la poursuite de l'amélioration de la qualité des données relatives aux indicateurs d'exécution. La Section de l'évaluation a procédé à la validation avec le concours d'un expert externe en mars et avril 2009.

– Les principaux points forts de la pratique actuelle en matière de communication de données relatives aux indicateurs d'exécution reposent sur les critères d'exactitude, de comparabilité, d'actualité et d'accessibilité des données. Les principales limitations concernent la clarté, la pertinence et l'exhaustivité des données présentées dans la Section du rapport sur l'exécution du programme consacrée aux indicateurs d'exécution. La tendance générale consistait à fournir davantage d'informations que cela était nécessaire et, dans plusieurs programmes, une place excessive a été accordée au compte rendu des activités, manifestations et autres prestations au détriment des résultats en termes d'effet et de changement. À quelques exceptions notables près, les données relatives aux indicateurs d'exécution sont peu utilisées pour les contrôles réguliers ou périodiques en vue de mesurer les progrès accomplis et de rendre compte des succès obtenus, que ce soit au niveau d'un programme ou par le personnel exerçant des fonctions de supervision.

[Fin de l'annexe et du document]