

## Comité du programme et budget

**Dix-neuvième session**  
**Genève, 10 – 14 septembre 2012**

### AUDIT INFORMATIQUE DU PROJET DE MISE EN OEUVRE DU SYSTÈME AIMS

*Document établi par le Secrétariat*

1. Conformément à l'article 11.10) de la Convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), le Contrôle fédéral des finances de la Confédération suisse, vérificateur externe des comptes désigné, a établi pour l'année 2011 un "Audit informatique du projet de mise en oeuvre du système AIMS".
2. Les observations du Secrétariat au sujet des recommandations formulées par le vérificateur externe des comptes sont indiquées ci-après, dans l'ordre où ces recommandations figurent dans le rapport d'audit.

#### **Recommandation n° 1**

3. *"Il est essentiel que les utilisateurs du système AIMS reçoivent une formation appropriée si l'OMPI souhaite tirer pleinement profit des gains d'efficacité découlant de cette nouvelle application informatique. Je recommande donc à l'OMPI d'étudier la stratégie de formation en vigueur, selon laquelle les objectifs fixés n'ont pas été atteints, et d'examiner dans quelle mesure les solutions actuelles de formation en ligne peuvent être améliorées".*
4. Observations faites par le Secrétariat : l'OMPI élabore une nouvelle stratégie de formation à l'échelle du système de planification des ressources de l'Organisation (ERP). Cette stratégie de formation doit être durable, orientée sur les opérations et reposer sur les méthodes de formation les plus appropriées. Elle sera adoptée dans le cadre du déploiement du projet de mise à niveau du système AIMS/PeopleSoft.

## **Recommandation n° 2**

5. *“J’estime qu’il serait plus efficace de réduire le nombre d’utilisateurs à un seuil approprié en groupant les demandes sur un nombre restreint de personnes dûment formées et connaissant l’ensemble du processus”.*

6. Observations faites par le Secrétariat : les utilisateurs du système AIMS, en particulier les utilisateurs qui saisissent des demandes, font régulièrement l’objet d’un examen, le but étant de disposer d’un groupe d’utilisateurs restreint de manière durable. Cette méthode est adoptée dans le cadre de la mise à niveau du système AIMS/PeopleSoft, qui prévoit une réduction du nombre d’utilisateurs qui saisissent des demandes et nécessitent une formation.

## **Recommandation n° 3**

7. *“Je recommande à l’OMPI de simplifier ces catalogues tout en respectant les processus mis en place et en facilitant les besoins des divers utilisateurs”.*

8. Observations faites par le Secrétariat : la création des catalogues, catégories et articles a été entreprise durant la phase de conception du projet concernant le Règlement financier et son règlement d’exécution ainsi que les normes IPSAS, et visait les demandeurs de tous les grands secteurs d’activité. L’OMPI a l’intention d’effectuer, au quatrième trimestre de l’année 2012 et avec toutes les parties concernées, un examen de la structure et du contenu des catalogues, catégories et articles.

9. *Le Comité du programme et budget est invité à recommander à l’Assemblée générale de l’OMPI de prendre note du contenu du présent document.*

[L’annexe suit]



## Rapport du Vérificateur des comptes

# ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI-WIPO)

## Audit informatique du projet de mise à jour du système AIMS

*Le mandat de vérification extérieure des états financiers de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) doit être exercé par un membre de la plus haute instance de contrôle financier public du pays choisi et il est attribué personnellement. Fort de cette disposition et suite à l'Assemblée générale de l'OMPI et aux Assemblées des Unions de Paris, de Berne, de Madrid, de la Haye, de Nice, de Lisbonne, de Locarno, de l'IPC, du PCT et de Vienne, les représentants des Etats membres ont renouvelé le mandat au Gouvernement suisse jusqu'à l'année 2011 incluse, en tant que Vérificateur des comptes de l'OMPI et des Unions administrées par l'OMPI ainsi que des comptes des projets d'assistance technique exécutés par l'Organisation. Ainsi, le Gouvernement de la Confédération suisse m'a confié, en tant que Directeur du Contrôle fédéral des finances (CDF), le mandat de Vérificateur des comptes de l'OMPI.*

*Mon mandat est défini à l'article 6.2 du Règlement financier ainsi que par le Mandat additionnel pour la vérification des comptes annexé à ce Règlement. Je remplis ma fonction de manière autonome et indépendante, avec le soutien de collaborateurs du CDF.*

*Le CDF fournit les prestations relatives à l'audit externe des comptes de l'OMPI d'une manière complètement indépendante de son rôle d'organe suprême de surveillance financière de la Confédération suisse. Le CDF a une équipe de professionnels hautement qualifiés qui possède une large expérience des audits dans les organisations internationales.*

*Pour plus d'informations, veuillez contacter :*

*M. Kurt Grüter  
Directeur du Contrôle fédéral des finances  
de la Confédération suisse  
Monbijoustrasse 45  
3003 Berne  
tél. +41 (0)31 323 10 01  
kurt.grueter@efk.admin.ch*

*ou :  
M. Didier Monnot  
Responsable de mandats  
tél. +41 (0)31 323 10 48  
didier.monnot@efk.admin.ch*

<u>Table des matières</u>	<u>Paragraphe</u>
<b>Résumé de l'audit</b>	-
Réglementation, normes et informations	1-11
Déroulement du projet	12-27
Paramétrisation pour les normes IPSAS	28-31
Points de contrôle et migration des données	32-38
Passage en production et phase « post-implémentation »	39-55
<b>Conclusion</b>	<b>56</b>

Berne, le 22 février 2012

No enreg. 1.11424. 944.00333.02  
modi/schr

## **RESUME DE L'AUDIT**

Dans mon rapport du 4 juillet 2011 sur l'audit des états financiers 2010 de l'OMPI, j'ai certifié que les comptes de l'Organisation étaient conformes aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). La paramétrisation correcte et une bonne mise à jour des systèmes informatiques gérant le domaine des finances et de la comptabilité sont des éléments essentiels pour un passage réussi aux normes IPSAS.

Le présent rapport est le résultat d'un audit informatique spécifique effectué dans le cadre de l'évolution des plateformes informatiques de l'OMPI, notamment celle de l'introduction de trois modules supplémentaires dans le système informatique comptable de l'OMPI. Le projet de migration vers ce système a débuté au printemps 2009 pour un passage en production au 15 janvier 2010.

Le projet a été bien géré grâce au support des différents acteurs internes et externes, notamment d'un chef de projet expérimenté et d'un spécialiste IPSAS. La solution mise en œuvre permet de respecter et d'appliquer les règles comptables définies par les normes IPSAS ainsi que le nouveau Règlement financier de l'OMPI. Le projet a donc été réalisé sur une période relativement courte. Malgré la période relativement courte sur laquelle s'est déroulé ce projet, l'audit a montré que les délais avaient pu être tenus et que le budget avait été respecté. Mes collaborateurs ont constaté la présence d'une méthode de gestion standardisée conformément à ce que préconisent les « bonnes pratiques » en matière de gestion de projets, et particulièrement pour les projets informatiques.

Le rapport relève aussi des faiblesses au niveau des processus administratifs dans la gestion des biens et des équipements. Toutefois, ces constatations sont dans le même ordre d'idée que celles que j'ai faites dans mon rapport d'audit sur les états financiers 2010 à propos du système de contrôle interne, raison pour laquelle je renonce à une recommandation formelle. Enfin, j'ai émis trois recommandations d'ordre opérationnel devant permettre à l'OMPI de procéder à des travaux complémentaires visant à garantir le fonctionnement optimal de ces nouveaux modules et processus. Ces recommandations touchent notamment à la formation et au nombre d'utilisateurs ainsi qu'à l'optimisation des catalogues d'acquisition des biens et services.

## **REGLEMENTATION, NORMES ET INFORMATIONS**

### **Réglementation financière et objet de la vérification**

1. Les exercices financiers sont régis par les dispositions pertinentes des différentes Conventions, par les dispositions du Règlement financier de l'OMPI et celles de son Règlement d'exécution<sup>1</sup>, en conformité avec les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

---

<sup>1</sup> entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008 ; modifié le 1<sup>er</sup> octobre 2009 et le 1<sup>er</sup> janvier 2010

2. Avec le passage en 2010 aux normes IPSAS, l'OMPI s'est vue obligée de compléter l'outil informatique existant par le module « Asset management » du système AIMS<sup>2</sup> de PeopleSoft. En même temps, avec l'entrée en vigueur du nouveau Règlement financier, une automatisation des processus achats a été souhaitée par l'OMPI. La mise à disposition des nouvelles solutions a fait l'objet d'un seul projet intitulé « Projet FRR/IPSAS ».
3. Cet audit informatique spécifique, appelé aussi parfois sous l'anglicisme « post implementation review », a eu pour objectif de passer en revue le déroulement du projet FRR/IPSAS et d'examiner l'intégrité et l'exhaustivité des données migrées ou saisies dans le système AIMS.
4. La revue des processus métiers et la configuration du système n'entraient pas dans le périmètre de cet audit. Toutefois, mes collaborateurs ont choisi d'intégrer dans ce rapport quelques points importants relevés de manière ponctuelle au cours de leurs travaux.

### **Normes d'audit, informations et remerciements**

5. Les vérifications ont été effectuées selon les Normes d'audit internationales publiées par l'IAASB (ISA - Edition 2010)<sup>3</sup>, ainsi qu'en respect du mandat additionnel faisant partie intégrante du Règlement financier de l'OMPI et de son Règlement d'exécution.
6. Les questions d'importance mineure ont été clarifiées et discutées avec les responsables en cours de travaux et ne sont pas relevées dans ce rapport.
7. Au cours des travaux d'audit, mes collaborateurs se sont entretenus avec M. Johan Maurissen, Chef du Service de gestion des solutions métiers, Mme Janice Cook Robbins, Cheffe du Service des finances, M. Colin Buffam, Division d'achats et de voyages, et avec plusieurs collaborateurs de ces services. De plus, ils ont également rencontré M. Robert Lawton, Chef de projet FRR/IPSAS et M. Michael Gotthainer, le consultant externe chargé de la mise en place des normes IPSAS à l'OMPI.
8. Je tiens à souligner la bonne collaboration et l'esprit d'ouverture qui a prévalu durant l'exécution de cet audit. De plus, j'exprime mes remerciements pour l'obligeance avec laquelle les renseignements et les documents ont été donnés par tous les fonctionnaires de l'OMPI qui ont été sollicités.
9. Le résultat de l'audit a été communiqué lors de la discussion finale du 22 février 2012. Cet entretien s'est déroulé en présence de M. Wei Lei, Chief Information Officer, M. Philippe Favatier, Directeur financier (Contrôleur), Mme Janice Cook Robbins, Cheffe du Service des finances, M. Tuncay Efendioglu, Chef du Service d'audit interne, Mme Chitra Narayanaswamy, Directrice de la Division de la planification des ressources, de la gestion et de l'exécution des programmes, M. Robert Lawton, Chef de projet FRR/IPSAS et M. Thierry Rajaobelina, Directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.
10. L'audit a été effectué par deux auditeurs informatiques qualifiés du Contrôle fédéral des finances durant la période du 14 novembre au 2 décembre 2011.
11. Mes collaborateurs ont reçu une documentation en ligne importante afin d'apprécier le bon déroulement et les résultats de l'implémentation des nouveaux modules AIMS. Leurs vérifications ont également porté sur des éclaircissements complémentaires obtenus au moyen d'entretiens, d'examen de conformité, ainsi que par une présentation des outils et procédures mis en œuvre dans le cadre de l'infogérance du système AIMS.

---

<sup>2</sup> « Administrative Integrated Management System (AIMS) »

<sup>3</sup> « International Standards on Auditing (ISA) en édition 2010 » publiés par l'IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board).

## **DEROULEMENT DU PROJET**

### **Bons préparatifs pour l'évaluation des nouveaux besoins comptables**

12. En décembre 2008, le Comité de programme et de budget de l'OMPI a approuvé un projet pour implémenter les modules visant à mettre en place une comptabilité conforme à l'application du nouveau Règlement financier et des normes IPSAS. Pour ce faire, il a autorisé un budget de CHF 4,2 millions.
13. Le projet FRR/IPSAS comprend deux projets partiels. Pour assurer la conformité avec les nouvelles normes IPSAS, l'OMPI a décidé de remplacer l'ancienne application par une solution intégrée dans le système AIMS. En même temps, l'organisation a adapté son règlement financier. Pour faciliter la conformité à ces nouvelles règles, l'OMPI a remplacé les anciennes solutions d'achats par deux solutions intégrées dans le système AIMS. Il s'agit du module « eProcurement » pour les demandeurs et du module « Purchasing » pour les acheteurs.
14. Le système AIMS est régulièrement mis à jour et amélioré. En effet, les travaux pour le prochain upgrade prévu pour le début de l'année 2012 sont déjà en cours. Le système AIMS a été implémenté en 2005 comme logiciel comptable comprenant les modules grand livre, créditeurs et débiteurs de PeopleSoft. Le développement ultérieur du système AIMS s'inscrit dans la stratégie de l'OMPI de se doter d'un progiciel de gestion intégré<sup>4</sup>, afin d'assurer la transparence, la responsabilité, l'efficacité, l'efficience et une orientation client. La proposition en la matière a été approuvée par le Comité de programme et de budget en septembre 2010.
15. En coopération avec la société externe, Cedar, avec laquelle l'OMPI collabore dès le début de l'utilisation du système AIMS, une analyse fonctionnelle des besoins et des exigences a été effectuée avec les différentes unités organisationnelles concernées au travers d'un Comité interdisciplinaire<sup>5</sup>. Plus précisément, les travaux se sont concentrés sur les points qui dévient du standard proposé par PeopleSoft. Les résultats de ce travail figurant dans une liste des écarts ont par la suite été revus et priorisés. Seuls les points considérés comme « haute priorité » et pour lesquels un autre mode opératoire n'était pas possible ont été retenus et ensuite développés. La professionnalité et le niveau de détail de cette liste des écarts ont considérablement contribué à choisir les bons paramètres permettant de couvrir les besoins de l'OMPI.

### **Le projet a suivi les bonnes pratiques en matière de gestion de projets**

16. Le déroulement du projet FRR/IPSAS ainsi que l'introduction des modules « Asset Management », « eProcurement » et « Purchasing » de PeopleSoft ont été achevés dans le cadre du budget global prévu et dans les délais arrêtés pour la mise en production en 2010. Les changements qui restaient en suspens ont été traités dans une seconde phase durant l'année 2010 ainsi qu'en 2011 avec la somme restante du budget. Ce fut à ma connaissance le premier projet informatique transversal incluant des participants de différentes divisions.

---

<sup>4</sup> Communément appelé en anglais Système ERP pour Enterprise Resource Planning.

<sup>5</sup> Communément appelé sous l'anglicisme de « Cross-functional Board ».

17. Les travaux de mise en place des nouveaux modules se sont déroulés de février 2009 à fin janvier 2010. Comme prévu, la mise en production a eu lieu le 15 janvier 2010, permettant ainsi à l'OMPI de clôturer les comptes 2010 sur le nouveau système. Le projet a donc été réalisé sur une période relativement courte.
18. Les différentes étapes de projet ont été bien documentées et accessibles à leurs protagonistes. Le personnel a été tenu au courant de l'avancement des travaux du projet via Intranet. La méthode de gestion professionnelle « PRINCE 2 » a été utilisée pour mener et documenter le projet. Administrativement, le chef de projet a été secondé par un secrétariat à temps partiel. Du point de vue des utilisateurs, la gestion par le chef de projet ainsi que par les consultants PeopleSoft et IPSAS a été menée de manière professionnelle.
19. Le cadre général définissant le projet, les objectifs à atteindre, les contraintes, les délimitations et restrictions à respecter, l'organisation du projet, l'implémentation des changements, la qualité à délivrer, la procédure de surveillance, le reporting au Comité de pilotage du groupe directeur ainsi que le budget ont été décrits dans le document d'initialisation intégré<sup>6</sup>.
20. L'organisation du projet avec le groupe directeur, le groupe de projet constitué du chef de projet, des consultants, du responsable du système AIMS, ainsi que des groupes métiers spécialisés à travers toutes les unités concernées de l'OMPI a été clairement définie. Il existe un document fixant les critères de qualité à respecter durant le projet FRR/IPSAS. La tâche de gestion de qualité a été attribuée à un membre du groupe de projet. L'harmonisation des processus entre les différentes fonctions pour un processus métier a été réglée par le Comité interdisciplinaire. La matrice de communication a défini les responsabilités des acteurs et des décideurs pour chaque activité du projet.
21. Chaque étape du projet - initialisation, conception, réalisation - a fait l'objet d'un état de la situation avec les résultats achevés par rapport à la planification, aux coûts et à la qualité atteinte. Si des écarts ont eu lieu par rapport à des hypothèses erronées, une analyse des faits a été effectuée et des actions correctrices ont été thématiques.
22. Les consultants ont rapporté hebdomadairement l'état des travaux achevés et des activités prévues dans un document spécifique. Le chef de projet a préparé régulièrement avant les séances du comité de pilotage un rapport sur l'état de projet définissant le statut et les tendances au moyen d'une notation du type feu vert, orange et rouge, ainsi que les étapes intermédiaires atteintes, les étapes à venir et les risques encourus.
23. La surveillance et le contrôle de gestion étaient assurés mensuellement par les membres de direction responsables sur la base d'une présentation de l'état des travaux préalablement distribuée. Cette réunion comprenait la discussion des travaux effectués, l'aval des travaux et des choix faits par le Comité interdisciplinaire, la prise de décision, les points ouverts et les sujets à discussion. Ces séances ont fait l'objet d'un procès-verbal, corrigé ou complété par les membres pour la séance suivante.
24. Les risques encourus par le projet ont été systématiquement inventoriés et tenus à jour dans une liste de gestion des risques. Les mesures et actions prises pour réduire les impacts négatifs sur le projet y sont définies ainsi que les responsabilités attribuées nommément.

### **Bonne gestion du changement durant le projet**

25. La gestion du changement est indispensable au succès de projets importants, que ce soit pour assurer la coordination des efforts ou garantir une qualité suffisante et constante entre les différentes équipes impliquées. Cela permet également d'anticiper certains problèmes avant qu'ils ne surviennent en évaluant et en communiquant de manière adéquate les impacts du projet sur les différents processus métier de l'organisation.
26. Mes collaborateurs ont constaté qu'une procédure formalisée de gestion du changement avait été mise en place pour l'implémentation des nouveaux modules PeopleSoft. Les changements et adaptations souhaités par les utilisateurs ont fait l'objet d'une liste de demandes de changements. Ces souhaits ont été évalués et soumis pour approbation au Comité de pilotage. Les responsabilités pour les transactions spécialisées sont définies dans la matrice des transactions. Les changements approuvés ont été saisis dans l'outil RMS<sup>7</sup> et ensuite soumis au Centre international de calcul de l'ONU (UNICC) pour la mise en production.
27. Les points nécessitant des actions correctives tout au long du projet ont été mis en œuvre avant la mise en production. Dans la phase après l'implémentation il s'est avéré judicieux de tenir compte de quelques corrections et d'importants souhaits d'amélioration. A cette fin, les travaux de la seconde phase initiée en 2010 étaient encore en cours au moment de l'audit.

### **PARAMETRISATION POUR LES NORMES IPSAS**

#### **Bonnes connaissances des normes IPSAS**

28. Mes collaborateurs ont constaté qu'il y a eu peu de changements des spécifications ou de paramétrisation relatifs aux normes IPSAS au cours du projet. Ces changements étaient approuvés par le Comité interdisciplinaire, puis par le Comité de pilotage. A relever qu'il a été décidé en 2011, en accord avec le Vérificateur extérieur, d'augmenter le seuil d'activation des équipements de CHF 1'000 à CHF 5'000.
29. Le projet ayant mis en place un système informatique conforme aux normes IPSAS, l'OMPI a ainsi pu intégrer dans son système comptable les immobilisations, avec les paramètres permettant de procéder aux amortissements, qui précédemment avaient été gérés séparément.
30. Les utilisateurs clés se sont formés sur les normes IPSAS en participant à des cours spéciaux, entre autres à ceux proposés par l'Université de Genève. Par ailleurs, un consultant externe spécialisé dans les normes IPSAS est venu renforcer le chef de projet et l'équipe de l'OMPI. Il a été engagé pour ses connaissances techniques et son expérience relative à la mise en place des normes IPSAS dans d'autres agences spécialisées des Nations Unies. A partir de janvier 2012, un expert IPSAS a été engagé à plein temps.
31. Le fournisseur externe Cedar possède de bonnes connaissances au niveau comptable et des normes IPSAS. C'était un atout pour la mise en place des nouveaux modules au sein de l'OMPI.

---

<sup>7</sup> Request Management System



## **POINTS DE CONTRÔLE ET MIGRATION DES DONNÉES**

### **Migration des données planifiée et contrôlée**

32. Mes auditeurs ont vérifié la planification, les spécifications, la mise-en-œuvre de la paramétrisation du logiciel par Cedar, la préparation des données à migrer ou à saisir à nouveau, ainsi que les tests système et utilisateurs des données de migration.
33. La planification, les spécifications et la préparation des données ont été faites professionnellement par l'équipe du projet FRR/IPSAS et par le consultant externe aussi bien du point de vue technique que fonctionnel. Les tests système par les consultants ont été dûment documentés selon le plan de contrôle. Cependant les tests utilisateurs n'ont été faits et documentés que de manière partielle.
34. Ce manque de contrôle a été compensé par un contrôle minutieux par le Service des finances et le consultant IPSAS. Les données ont été auditées et trouvées conformes par mes collaborateurs pour le premier exercice sous le régime IPSAS en 2010. Avant la migration des données, l'inventaire a été actualisé par les personnes responsables de la gestion des actifs et vérifié par le consultant externe. Chaque décision d'enlever un article de l'inventaire a dû être validée par un groupe appelé « Property Survey Board ». Après la migration des données, le Service des finances a contrôlé et réconcilié les données.
35. Cependant, le rapport exécutif annuel concernant l'inventaire continue à être produit par l'ancien logiciel d'inventaire qui est mis à jour par le module « Asset Management » de AIMS (interface semi-automatique par « back-feeding »).
36. La qualité de la paramétrisation et de l'adaptation du logiciel aux besoins des utilisateurs sur la base des processus requis a été régulièrement revue par le Comité interdisciplinaire sur la base de critères préalablement définis. Les tests portant sur les logiciels paramétrés et adaptés aux besoins ont été planifiés dans le cadre d'un test d'acceptance d'utilisateur. Ces tests pouvaient aboutir à des corrections nécessaires – définies, décidées et priorisées par le biais d'une réunion spécifique.
37. Tous les rapports en matière de normes IPSAS ont été validés par la cheffe du Service des finances et par le consultant externe, respectivement les rapports concernant le domaine des achats par la Division des achats et voyages. Les feedbacks, retournés sous forme de courriels, ont été saisis comme demandes dans le système informatique RMS. Une fois approuvées, ces demandes ont donné lieu à une mise en production.
38. Pour la mise en production proprement dit, l'OMPI a utilisé une check liste spécifique. Une exploitation parallèle du nouveau et de l'ancien système n'a pas eu lieu dans le cas des achats vu qu'un système informatique pour ces derniers n'existait pas auparavant.

## **PASSAGE EN PRODUCTION ET PHASE « POST-IMPLEMENTATION »**

### **Logiciel adéquat et support professionnel**

39. Selon les informations obtenues, la collaboration avec le fournisseur externe Cedar était très bonne tout au long du projet FRR/IPSAS et le « hand-over » officiel s'est déroulé sans problème et dans les délais prévus.
40. Lors des interviews, les utilisateurs se sont déclarés contents du nouveau système quant aux fonctionnalités qu'il propose. D'un point de vue purement technique, le fonctionnement, la disponibilité et la performance du système AIMS sont bons.
41. Le support du système informatique AIMS est organisé à trois niveaux. Au premier niveau, le « helpdesk AIMS » comprenant deux personnes est chargé de répondre aux demandes d'assistance des utilisateurs. Les utilisateurs adressent leurs questions directement à ce guichet, soit par téléphone soit par courriel. Le deuxième niveau est quant à lui assuré par l'équipe AIMS constituée de trois personnes tandis que la société externe qui a implémenté la solution assure le support du troisième niveau.

### **Les connaissances des utilisateurs sont lacunaires**

42. L'OMPI a au total organisé 45 cours de formation avec 200 participants pour les achats et les immobilisations. Les cours avaient pour but de donner une idée d'utilisation des nouveaux modules et, partiellement, de tenir compte des besoins des utilisateurs. L'audit a révélé que cette approche n'a pas été assez en profondeur et que les utilisateurs auraient eu besoin d'une formation plus ciblée. Les chefs de programme ou leurs suppléants n'ont pas été formés, vu que cette tâche de formation incombait aux assistantes administratives qui avaient suivi des cours.
43. Sur les 150 personnes formées sur les nouveaux modules AIMS, une trentaine a profité du programme de cessation volontaire de service pour quitter ses fonctions dans les 3 ou 4 mois qui suivaient la mise en application des modules. Cette situation a eu un impact négatif sur le transfert de savoir et la qualité des tests du côté des utilisateurs.
44. Mes collaborateurs ont constaté que le grand nombre d'utilisateurs partiellement pas ou peu formés ou n'utilisant que rarement le système d'achats crée en amont du processus une surcharge au niveau du support AIMS. En aval de ce processus, cette surcharge se manifeste par un très grand nombre d'erreurs qui doivent être rectifiées, prolongeant ainsi le temps nécessaire pour le traitement des transactions. Ces erreurs concernent aussi bien la Division des achats et voyages que le Département des ressources humaines pour les biens et services et les accords de services spéciaux que le Service des finances.
45. Par ailleurs, mes collaborateurs ont relevé que l'OMPI dispose sur sa plateforme intranet des documents de formation AIMS (UPK User Productivity Kit), des réglementations, des grilles de transactions avec les unités responsables, des descriptions graphiques des processus, des questions fréquentes et des tables de base (unités, activités). Ces documents et structures mis en place par les utilisateurs clés sont considérés comme étant des points de référence contenant plusieurs éléments d'information et de formation.

46. Toutefois, mes collaborateurs ont constaté que l'existence de beaucoup de ces documents ainsi que l'outil susmentionné, AIMS UPK, ne sont pas connus par un grand nombre d'utilisateurs.

**Recommandation no 1**

Afin que l'OMPI puisse vraiment profiter des gains d'efficacité fournis par cette nouvelle application informatique, il est indispensable que les utilisateurs du système AIMS soient correctement formés. Ainsi, je recommande à l'OMPI de revoir le concept actuel de formation qui n'atteint pas totalement ses objectifs et d'examiner dans quelle mesure les solutions actuelles de formation en ligne pourraient être améliorées.

**Le nombre d'utilisateurs de l'application est trop élevé**

47. Suite à la volonté de l'OMPI de décentraliser les réquisitions d'achats au niveau des programmes, celles-ci sont maintenant directement établies au niveau des unités opérationnelles. Par conséquent, le nombre d'utilisateurs est passé d'environ 60 à près de 400 au total. Une partie de ces utilisateurs a assisté à un cours de formation lors de l'introduction des modules d'achat. Cependant la statistique d'utilisation montre que 30% des opérations génère 90% des réquisitions. La plupart des utilisateurs fait des réquisitions de manière trop sporadique ce qui produit beaucoup d'erreurs de saisie et une surcharge du groupe Support AIMS.
48. Mes collaborateurs ont constaté que plusieurs utilisateurs ne respectent pas les procédures et réglementations en place et font des saisies a posteriori quand les achats ont déjà été facturés par les fournisseurs. Ces cas engendrent des corrections et pertes de temps sur l'ensemble du processus et créent une surcharge de travail au niveau du Services des finances.

**Recommandation no 2**

J'estime qu'il serait plus efficace de réduire le nombre d'utilisateurs à un seuil approprié en groupant les réquisitions sur un nombre restreint de personnes dûment formées et connaissant l'ensemble du processus.

**Les nouvelles procédures et réglementations ne sont pas totalement respectées**

49. Suite à cette décentralisation, la responsabilité des données réside maintenant auprès des chefs de programme et de leur budget. Il est dès lors primordial que la saisie des données soit effectuée de manière correcte et uniforme à ce niveau par des personnes bien formées.
50. Grâce à deux séances de travail « Return on Experience » tenues en avril et en juin 2011, les principaux problèmes ont été identifiés et présentés aux personnes concernées au niveau du Service des finances et de la Division des achats et voyages. Ils ont été portés à la connaissance de la direction de l'OMPI. Il s'agit de lacunes constatées à différents niveaux de l'organisation, notamment l'absence de responsabilité au niveau des processus transversaux touchant à plusieurs fonctions. Ces lacunes sont par ailleurs journalièrement constatées par le Support AIMS, par les achats et par les finances. Les mesures d'amélioration proposées lors de cette séance de travail n'ont pas encore été mises en œuvre.
51. La mise à jour de l'inventaire se passe à divers niveaux de l'organisation : achats quant aux libellés (catalogues), réception des marchandises et services, inventarisation au moyen de codes barres et comptabilité pour les biens faisant l'objet d'une activation et dépréciation. Ces rôles ainsi que les responsabilités qui en découlent ne sont pas connus de tous les participants. Les articles non retracés

physiquement et non liquidés par la même occasion de la liste des articles existants ont engendré par le passé une surévaluation de l'inventaire entraînant par la même occasion une augmentation de la prime d'assurance objets.

52. Mes collaborateurs ont constaté que l'application des procédures administratives dans le cadre de la gestion des biens n'était pas respectée. A titre d'exemple, le matériel codifié et échangé dans le cadre d'une garantie n'a pas été systématiquement notifié auprès des services ayant procédé à l'acquisition et auprès du Service des finances. Mes collaborateurs ont pris note qu'une esquisse « Rules and Administrative Procedures » a été développée et devrait être mise en service fin 2011 ou au début 2012.
53. Les constatations ci-devant sont dans le même ordre d'idée que celles que j'ai faites dans mon rapport sur l'audit des états financiers 2010<sup>8</sup> dans lequel je relève que l'OMPI n'a pas encore mis en place un véritable système de contrôle interne (SCI). Dans ledit rapport, j'ai recommandé à l'Organisation de définir de manière formelle les processus-clé, de mettre en pratique, de documenter les vérifications exécutées et, à terme, de mettre en place un mécanisme de surveillance des contrôles effectués.
54. A la suite de cet audit, je ne réitérerai donc pas formellement cette recommandation. Toutefois, afin d'apporter un niveau de détail supplémentaire à ma recommandation, je suggère à l'OMPI de désigner des chefs d'unités comme des responsables attirés pour un processus transversal. Ceux-ci devraient veiller à la stricte mise en application des processus approuvés par la direction. Chaque processus transversal devrait avoir un responsable métier et chaque utilisateur devrait clairement connaître ce qu'il a à faire dans le maillon fonctionnel de ce processus.

#### **Les catalogues sont trop complexes**

55. Mes collaborateurs ont constaté que les catalogues de biens et services pour établir des demandes d'achats établis par la Division des achats et voyages ne correspondent dans l'état actuel ni aux besoins des utilisateurs ni aux besoins du Service des finances. En effet, ces catalogues sont trop nombreux, larges, incohérents et non consistants par rapport au plan comptable. De plus, au moment de leur création, ils n'ont pas été le fruit d'un travail de développement coopératif entre les différentes personnes impliquées dans le processus d'acquisition (biens et services, voyages et Special Service Agreements) et les Services transversaux des achats, voyages, ressources humaines et finances.

#### **Recommandation no 3**

Je recommande à l'OMPI de simplifier ces catalogues tout en respectant les processus mis en place et en facilitant les besoins des différents utilisateurs.

#### **CONCLUSION**

56. A la suite des travaux effectués, j'estime que le projet intitulé « Projet FRR/IPSAS » a été bien géré. La solution mise en œuvre comprend toutes les caractéristiques techniques et fonctionnelles permettant à l'OMPI de respecter les nouvelles règles et procédures. Toutefois, il existe encore un certain potentiel d'amélioration concernant

le nombre et la formation des utilisateurs soutenus par un manuel d'utilisation ergonomique. Le succès des mesures à prendre dépendra aussi de l'application et du respect des procédures et règlements en vigueur ainsi que de la mise à disposition de catalogues actualisés de biens et services.

K. Grüter  
Directeur du  
Contrôle fédéral des finances  
de la Confédération suisse  
(Vérificateur des comptes)

[Fin de l'annexe et du document]