

## Assemblées des États membres de l'OMPI

**Quarante-neuvième série de réunions**  
**Genève, 26 septembre – 5 octobre 2011**

### AUDIT DE SURVEILLANCE FINANCIÈRE DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

*Document établi par le Secrétariat*

1. Le présent document contient le rapport d'audit de surveillance financière dans le domaine des ressources humaines établi par le vérificateur externe des comptes (document WO/PBC/18/17), qui est soumis au Comité du programme et budget (PBC) de l'OMPI à sa dix-huitième session (12 – 16 septembre 2011).
2. La recommandation du PBC concernant ce document figurera dans le "Résumé des recommandations formulées par le Comité du programme et budget à sa dix-huitième session tenue du 12 au 16 septembre 2011" (document A/49/16).
3. *L'Assemblée générale est invitée à approuver la recommandation du Comité du programme et budget concernant le document WO/PBC/18/17, telle qu'elle figure dans le document A/49/16.*

[Le document WO/PBC/18/17 suit]

## Comité du programme et budget

**Dix-huitième session**  
**Genève, 12 – 16 septembre 2011**

### AUDIT DE SURVEILLANCE FINANCIÈRE DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

*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 suisse des finances, vérificateur externe des comptes désigné, a établi pour l'année 2010 un "Audit de surveillance financière dans le domaine des ressources humaines" daté du 4 juillet 2011, qui est joint en annexe.
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. *"J'encourage l'OMPI à mettre en place une analyse permanente des risques-clés en matière de gestion des ressources humaines qui tienne compte des objectifs stratégiques définis."*
4. Observations du Secrétariat : l'élaboration d'un système de gestion des risques sera traitée plus particulièrement dans le contexte du projet relatif à la planification des ressources de l'Organisation (ERP). Dans le cadre du programme de réorientation stratégique, le Secrétariat procède au lancement d'une initiative visant à renforcer la gestion des risques et les contrôles internes. La gestion des risques pour le Département de la gestion des ressources humaines sera examinée dans ce contexte, conformément au cadre pour la gestion des risques à l'OMPI.

### **Recommandation n° 2**

5. *“Je recommande à l’OMPI de mettre en place un tableau de bord adéquat contenant des indicateurs relatifs aux ressources humaines de manière à faciliter la gestion des RH au plan organisationnel, social et financier.”*

6. Observations du Secrétariat : l’établissement d’un tableau de bord contenant des indicateurs relatifs aux ressources humaines sera entrepris dans le cadre du projet ERP.

### **Recommandation n° 3**

7. *“A la lumière des différentes analyses présentées, je suis d’avis que l’OMPI devrait réexaminer sa politique d’attribution d’appareils de télécommunication portables de service.”*

8. Observations du Secrétariat : il a été pris note des observations concernant la politique d’attribution d’appareils de télécommunication portables, qui seront examinées conjointement par des fonctionnaires des services des finances et des services informatiques afin de recenser les possibilités de réaliser des gains d’efficacité et des économies.

### **Recommandation n° 4**

9. *“J’encourage l’OMPI à rechercher, dans le respect de l’article 5.1.1 du “Statut du personnel et Règlement du personnel de l’OMPI”, une solution visant à régler de manière claire et sans équivoque les cas de report du nombre de jours accumulés supérieurs à 90 jours antérieurs au 31.12.2009. Ceci équivaudrait à une “remise des compteurs à 90 jours”. Ensuite, l’OMPI pourrait envisager que son système informatique Flexitime ne permette aucun report au-delà des 90 jours réglementaires.”*

10. Observations du Secrétariat : l’administration recherchera des solutions pour faire appliquer la limite de 90 jours pour le report des congés annuels.

### **Recommandation n° 5**

11. *“J’invite l’OMPI à faire appliquer les dispositions du Statut du personnel et du Règlement du personnel de l’OMPI en exigeant dans la mesure du possible un maximum de diminution des heures supplémentaires engrangées par une compensation en congé plutôt qu’un paiement en espèces. De surcroît, j’encourage même l’Organisation à revoir la réglementation actuelle applicable aux heures supplémentaires et à l’adapter aux pratiques (moins souples) qui ont cours au sein des Nations Unies.”*

12. Observations du Secrétariat : la décision de compenser les heures supplémentaires par un paiement en espèce ou un congé est prise au niveau opérationnel compte tenu des exigences du service concerné. Cela dit, il a été pris note de ces observations, qui seront examinées dans le contexte de la révision du Statut et règlement du personnel et des politiques et procédures connexes.

### **Recommandation n° 6**

13. *“Je suis d’avis que l’OMPI devrait répertorier l’ensemble des connaissances et des compétences de ses collaborateurs dans une base de données tenue périodiquement à jour de manière à disposer d’une vue d’ensemble du savoir-faire au sein de l’Organisation.”*

Observations du Secrétariat : en 2010, l'Organisation a lancé un système de recrutement électronique, qui contient le résumé de carrière électronique des candidats. Les membres du personnel ont été encouragés à intégrer et actualiser leurs compétences dans le système. Cela a fourni à l'administration une base de données sur le résumé de carrière récent d'un certain nombre de membres du personnel. Par ailleurs, une fois que le système d'évaluation du PMSDS aura été bien établi, l'administration sera en mesure d'élaborer une base de données détaillée des connaissances, compétences et qualifications.

#### **Recommandation n° 7**

14. *“Je suis d’avis que l’OMPI devrait prendre soin à mieux anticiper la cessation d’activité d’un collaborateur occupant un poste-clé ou une fonction particulière pour laquelle un transfert de connaissances ou de dossiers s’avèrerait nécessaire.”*

15. Observations du Secrétariat : il a été pris note de ces observations, dont il sera tenu compte dans le cadre de l'élaboration d'une planification plus systématique des successions.

#### **Recommandation n° 8**

16. *“J’encourage l’OMPI à rechercher des synergies dans l’exécution du traitement des dossiers relatifs aux indemnités pour frais d’étude afin d’accroître la productivité et l’efficacité du processus en place.”*

17. Observations du Secrétariat : l'Organisation a apporté des améliorations récentes au système informatique des ressources humaines en automatisant les processus afin d'assurer un traitement plus efficace des demandes d'indemnités pour frais d'études. L'amélioration et l'intégration des procédures de gestion et de traitement des indemnités pour frais d'études se poursuivront dans le cadre du futur système ERP.

18. *Le Comité du programme et budget est invité à prendre note du présent document.*

[L'annexe suit]





## Rapport du Vérificateur des comptes

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

## Audit de surveillance financière dans le domaine des ressources humaines

*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	1-4
L'auditeur interne a émis un rapport sur Flexitime	5
Environnement de contrôle	6-20
Rentabilité et économie	21-34
Efficacité	35-39
Chiffres indicateurs	40
Enquête de satisfaction	41-45
<b>Conclusion</b>	46

### Annexe : Chiffres indicateurs

Berne, le 4 juillet 2011

No enreg. 1.10195.944.00333.02  
modi/dear

## RESUME DE L'AUDIT

Un audit de surveillance financière dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH) a été exécuté à l'OMPI. Les vérifications entreprises par mes collaborateurs démontrent que la stratégie globale de l'Organisation inclut le domaine des RH. Cette stratégie définit les axes directionnels à moyen terme. Elle est complétée par la mise en place d'un système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) qui vient d'être implémenté ; il nécessite encore une phase de consolidation.

Par ailleurs, j'ai relevé dans mon rapport certains points que j'ai jugés utile de développer plus en détail. Premièrement, j'estime que l'OMPI devrait se doter d'une analyse de risques en général et ne pas se limiter à celle de la direction de l'IAOD lors de l'établissement de son programme d'audit interne. Deuxièmement, je pense que l'efficacité du travail des RH serait améliorée par la formalisation des processus, la mise en place d'un système de contrôle interne, l'introduction de tableaux indicateurs et le recensement du savoir-faire du personnel dans une « banque de données ».

Enfin, je pense que l'attribution d'appareils de télécommunication portables à une large échelle ainsi que la gestion des congés accumulés et autres heures supplémentaires mériteraient d'être revus par l'Organisation.

## REGLEMENTATION, NORMES ET INFORMATIONS

### RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE ET OBJET DE LA VÉRIFICATION

1. Outre les dispositions pertinentes des différentes Conventions, la période comptable 2010 a été régie par les dispositions du Règlement financier de l'OMPI et de son Règlement d'exécution entré en vigueur le 1er janvier 2008 et modifié le 1er octobre 2009.
2. Les examens effectués dans le domaine de la gestion des ressources humaines, objet du présent rapport, ont consisté en un audit de surveillance financière par analogie aux normes de contrôle de l'INTOSAI. Ces normes de contrôle précisent que "... le contrôle des finances publiques comprend le contrôle de la régularité et la vérification de résultats" et que "la vérification de résultats englobe l'examen des aspects d'économie, de rentabilité/efficacité, d'efficacité et de régularité", qui s'étend notamment aux domaines suivants:
  - Examen des règlements et des processus spécifiques en matière de gestion de personnel avec vérification de leur application.
  - Vérification de l'existence d'indicateurs ou de systèmes d'information permettant de mesurer la rentabilité et l'efficacité, de définir des potentiels d'économies et de mesurer l'efficacité des résultats dans l'utilisation des ressources humaines.
3. Les questions d'importance mineure qui ont été clarifiées et discutées avec les responsables en cours de travaux ne sont pas relevées dans ce rapport.

## **Remerciements**

4. Je tiens à exprimer mes remerciements pour les renseignements et les documents reçus. Le résultat de l'audit a été discuté le 4 juillet 2011, avec M. Philippe Favatier, Directeur financier (Contrôleur), Mme Janice Cook Robbins, Cheffe du Service des finances, M. Tuncay Efendioglu, Chef du Service d'audit interne et Mme Therese Dayer, Directrice adjointe de la Direction du personnel.

## **L'AUDITEUR INTERNE A EMIS UN RAPPORT SUR LE SYSTÈME FLEXITIME**

### **Un rapport détaillé sur le système Flexitime**

5. La Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI a émis en date du 26 avril 2011 un rapport détaillé au sujet d'un audit mené sur le système Flexitime et sur les accès aux équipements de l'Organisation. Les informations que j'échange régulièrement avec le Directeur de cette division ont permis que les travaux effectués par mes collaborateurs soient complémentaires avec ceux effectués par l'audit interne tout en garantissant l'indépendance respective des auditeurs.

## **ENVIRONNEMENT DE CONTROLE**

### **Le programme de cessation volontaire de service a eu un bon écho auprès des collaborateurs**

6. Mes collaborateurs ont constaté que différentes mesures organisationnelles ont été prises depuis mars 2009 par le DG de l'OMPI pour réformer l'ensemble des procédures liées à la gestion des ressources humaines. La principale mesure a été la mise en œuvre du programme de cessation volontaire de service. Ce programme a été conçu pour répondre au besoin de l'Organisation de réduire son personnel d'une manière plus rapide que la diminution naturelle des effectifs grâce à l'offre d'un plan de départ à la retraite anticipé. Il concerne les fonctionnaires titulaires d'un contrat permanent ou de durée déterminée, ayant atteint l'âge de 53 ans et qui ont cotisé au minimum durant 5 années à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU).
7. Sur les 105 demandes de cessations de service soumises au Directeur des ressources humaines (DGRH), six demandes n'ont pas pu être approuvées, onze demandes ont été retirées et une demande est toujours en instance de décision. Par conséquent, 87 fonctionnaires ont pu bénéficier de ce programme de cessation volontaire et ont pu ainsi quitter l'OMPI à fin 2009 ou durant le 1er semestre 2010.
8. Le coût total du programme s'est élevé à quelque 22 millions de CHF pour l'OMPI. Les économies réalisées grâce à ce programme de réduction de l'effectif sont estimées à 13,9 millions de CHF pour la période 2010-2011. Ainsi, les coûts du programme devraient être amortis en principe en 2013.



9. Je constate que le secteur de l'innovation et de la technologie (33 départements) et le secteur administration et gestion (25 départements) ont été particulièrement concernés par ce programme de restructuration.
10. L'avantage d'un tel programme est que les postes ainsi libérés devraient en principe permettre à l'OMPI de redynamiser ses effectifs par le recrutement de nouveaux collaborateurs disposant des compétences requises pour les futures tâches de l'organisation. Par contre, le désavantage est que la vacance temporaire ou définitive de certains postes peut entraîner une surcharge de travail importante pour le personnel restant. De plus, cela peut occasionner une perte de savoir-faire et de compétences dans différentes directions. Ceci a été observé par exemple suite au départ en quelques mois de six collaborateurs du département de la gestion des ressources humaines. Toutefois, je renonce à formuler une recommandation spécifique à propos de ce programme puisque j'aborde plus loin dans ce rapport les questions d'anticipation et de gestion du savoir.

### **La stratégie globale de l'OMPI fixe les objectifs généraux à atteindre par l'Organisation**

11. Mes collaborateurs ont constaté que l'OMPI a défini une stratégie globale qui inclut aussi le domaine des ressources humaines. Cette stratégie définit les axes d'une politique à moyen terme pour la période 2010-2011. Le programme et budget relatif à cette période a été soumis et validé le 1er octobre 2009 par les Etats membres de l'OMPI. Il contient 9 objectifs stratégiques qui englobent un total de 29 programmes spécifiques. Concernant la gestion des ressources humaines, l'OMPI a développé un objectif stratégique spécifique portant le no 9.
12. Cet objectif stratégique vise globalement à définir une structure d'appui administratif et financier efficace permettant à l'OMPI d'exécuter l'ensemble des programmes définis pour l'exercice biennal. Le programme détaillé no 23 a pour but de fournir des services à l'ensemble des 28 autres programmes spécifiques. Il comprend des activités relatives à toutes les recommandations adoptées dans le cadre du plan d'action pour le développement. Il a également pour objectif de permettre une gestion plus efficace des ressources humaines, afin d'encourager le développement d'une culture du résultat et du service au sein de l'Organisation.
13. Le programme et budget 2010-2011 prévoit des recettes de 618,6 millions de CHF, ce qui équivaut à une réduction des recettes de 1,6% par rapport au budget révisé 2008-2009. La diminution des revenus est imputable à une réduction de 14,8 millions de CHF des recettes du PCT (système international des brevets). Ainsi, pour équilibrer son budget et pour ne pas tomber dans un déficit structurel, le programme et budget 2010-2011 prévoit différentes mesures d'économies visant à réduire les charges de l'OMPI. Par conséquent, l'OMPI a proposé aux Etats membres de limiter les dépenses à 618,6 millions de CHF, à savoir l'équilibre entre les produits et les charges. Cette situation entraîne une baisse des dépenses de 9,8 millions de CHF qui touche notamment les dépenses de personnel.

### **L'absence d'une analyse de risques à l'OMPI ne permet pas de garantir la couverture de l'ensemble des risques importants**

14. L'OMPI ne dispose pas d'une analyse de risques au niveau de l'Organisation en général, ni au niveau des ressources humaines en particulier. La seule analyse de risques disponible a été établie par l'IAOD dans le cadre de l'élaboration de son programme annuel d'audits internes.
15. Concernant le domaine des RH, je suis d'avis que les risques-clés devraient être mentionnés dans les différents processus tels que :

- engagements et sorties de collaborateurs (extinctions des rapports de travail, mise à la retraite, licenciement),
- mutations de données (données de base, données salariales, indemnités et allocations, par ex.),
- gestion du temps de travail et des heures supplémentaires,
- gestion des salaires et des traitements.

### **Recommandation no 1**

J'encourage l'OMPI à mettre en place une analyse permanente des risques-clés en matière de gestion des ressources humaines qui tienne compte des objectifs stratégiques définis.

### **Un système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel a été implémenté et est en cours de consolidation**

16. Dans le courant de l'année 2009, l'OMPI a introduit un système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS). En l'occurrence, une phase de consolidation concernant l'application de ce nouvel outil de gestion est prévue pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2011.
17. Puisque la mise en œuvre efficace d'un PMSDS doit s'inscrire sur le moyen terme, j'estime primordial le fait que l'ensemble du système soit systématiquement évalué de manière à définir si les objectifs stratégiques fixés par la direction sont effectivement atteints. Seule une culture d'entreprise propice au changement, à l'innovation et à l'acquisition continue de compétences professionnelles peut garantir sur le long terme une gestion des ressources humaines efficace.
18. En outre, je me permets de souligner que le principe de la fixation des objectifs devrait découler de la stratégie de l'OMPI avec un processus en cascade de haut en bas. Puisque l'introduction du système PMSDS en est encore à ses premiers balbutiements, je comprends que les objectifs 2010 ne soient pas encore formellement fixés pour tous les collaborateurs. Cependant, il conviendrait à l'avenir de veiller à ce que les objectifs annuels soient discutés avec les collaborateurs au plus tard au début l'année concernée, puis à la fin de celle-ci lors de l'évaluation de leur réalisation. Il est par ailleurs conseillé de prévoir un entretien intermédiaire permettant de faire le point de la situation en cours de période.

### **L'environnement réglementaire régissant le domaine des RH figure sur le site intranet de l'OMPI**

19. L'environnement réglementaire applicable aux domaines des ressources humaines est accessible par tout collaborateur de l'OMPI sur le site intranet de l'Organisation. A ce sujet, la principale référence est le «Statut du personnel et Règlement du personnel de l'OMPI<sup>1</sup>», Outre les dispositions contenues dans ce document, il existe différents ordres de service qui viennent en complément. Les ordres de service valables figurent aussi sur intranet. Dans certains cas, des mémorandums internes peuvent encore préciser certaines règles applicables à l'OMPI en matière de ressources humaines. Dans l'ensemble, les informations à disposition de toute personne accédant à l'intranet de l'OMPI lui permettent de comprendre l'environnement du domaine du personnel avec les devoirs, les obligations, les privilèges et les autres conditions en général qui lui sont liées.

---

<sup>1</sup> édition août 1991 et révisée en décembre 2009

### **L'existence de tableaux de bord favoriserait la gestion des ressources humaines**

20. Mes collaborateurs ont constaté que les Services des Ressources humaines n'émettent pas régulièrement de tableaux de bord. Les seules informations officiellement établies par les RH ne suffisent pas à mon avis à garantir l'évolution des indicateurs liés à la gestion des RH. Il existe bien un tableau permettant de voir l'évolution mensuelle de certains indicateurs, mais ce tableau ne permet pas de faire le lien avec les objectifs opérationnels en matière de RH.

#### **Recommandation no 2**

Je recommande à l'OMPI de mettre en place un tableau de bord adéquat contenant des indicateurs relatifs aux ressources humaines de manière à faciliter la gestion des RH au plan organisationnel, social et financier.

## **RENTABILITE ET ECONOMIE**

### **Une attribution d'appareils de télécommunication portables assez large et peu économique**

21. L'attribution d'appareils de télécommunication portables est régie par l'ordre de service 21/2010 « Politique relative à l'utilisation d'appareils de télécommunication portables » du 1er juin 2010. Ce document définit les principes applicables et les critères d'attribution de tels appareils. A l'OMPI, mes collaborateurs ont constaté que la disposition de tels appareils est en hausse en 2010 comparativement aux années 2008 et 2009. Dans l'ensemble, le nombre d'appareils de télécommunication de service attribué approche désormais la barre des 350 unités. Les taxes de téléphonie payées au cours des années sous revue se présentent comme suit :

Désignation	2008	2009	01-09.2010
Frais annuels d'appareils de télécommunication portables	522'289.46	427'680.61	296'003.51
Contributions privées	30'869.00	21'769.69	18'990.40
% des contributions privées aux frais	5.91%	5.09%	6.42%

Comme le démontre le tableau ci-dessus, je constate que la proportion des contributions privées payées est relativement faible, puisque seulement une partie des collaborateurs déclarent des téléphones privés et pour des montants relativement anodins. En effet, le pourcentage des remboursements opérés par le biais d'une déduction du salaire du collaborateur concerné se situe entre 5% et 6,5%.

22. Le constat fait par mes collaborateurs à l'appui d'analyses complémentaires démontre que moins de 45% des bénéficiaires d'un appareil de télécommunication portable en 2009, respectivement 33% pendant l'année courante 2010 ont déclaré des communications privées durant la période concernée. Je relève aussi qu'au cours de cette année, seuls quelque cinquante appareils ont été facturés à plus de CHF 200 en moyenne par mois, alors que les factures concernant une autre cinquantaine d'appareils se situaient entre CHF 100 et CHF 200. Les factures individuelles de tous les autres appareils de télécommunication portables étaient mensuellement inférieures à CHF 100, voire portaient des montants insignifiants. Eu égard aux informations recueillies, je suis d'avis que l'OMPI devrait revoir le principe d'attribution des appareils de télécommunication portables en prenant diverses mesures, telles que, par exemple:

- Réduction du nombre d'appareils de service
  - Négociation de tarifs forfaitaires auprès d'un opérateur pour les appareils présentant une facturation élevée.
23. Le principe du décompte des communications privées faisant l'objet d'une déduction salariale est lourd. En effet, il nécessite beaucoup de travail manuel de la part de plusieurs collaborateurs de l'OMPI pour procéder à la récupération de communications privées annuellement assez faible (CHF 20'000 à CHF 30'000 par an selon le tableau ci-dessus). Compte tenu de cela et bien que je ne dispose pas d'un calcul de rentabilité plus précis en la matière, je pense que l'OMPI devrait aussi analyser la pertinence du processus de décompte actuellement en place. Pour des raisons de « coûts-bénéfice », on pourrait même envisager de supprimer la refacturation des téléphones privés aux collaborateurs qui les ont signalés.

### **Recommandation No 3**

A la lumière des différentes analyses présentées, je suis d'avis que l'OMPI devrait réexaminer sa politique d'attribution d'appareils de télécommunication portables de service.

### **Il est possible d'accumuler des congés accumulés au-delà de la limite réglementaire**

24. Mes collaborateurs se sont penchés sur les jours de congé accumulés par les quelque 1100 collaborateurs de l'OMPI. Ils ont constaté que plus de 130 agents affichaient chacun un solde de jours de vacances accumulés reportés supérieur à 90 jours. L'article 5.1.1 « Congé annuel » du « Statut du personnel et Règlement du personnel de l'OMPI », version révisée de décembre 2009, stipule que les jours de congé annuel peuvent être accumulés, à condition que le total des congés annuels reportés d'une année civile à la suivante ne dépasse pas 90 jours.
25. Mes collaborateurs ont constaté que le report des congés d'une année à l'autre s'effectuait automatiquement sans tenir compte de la limite des 90 jours. Ils n'ont pas trouvé non plus de précisions ni de référentiels disponibles concernant le traitement des surplus excédentaires

### **Recommandation No 4**

J'encourage l'OMPI à rechercher, dans le respect de l'article 5.1.1 du « Statut du personnel et Règlement du personnel de l'OMPI », une solution visant à régler de manière claire et sans équivoque les cas de report du nombre de jours accumulés supérieurs à 90 jours antérieurs au 31.12.2009. Ceci équivaldrait à une « remise des compteurs à 90 jours ». Ensuite, l'OMPI pourrait envisager que son système informatique Flexitime ne permette aucun report au-delà des 90 jours réglementaires.

26. D'autre part, je relève que plus de 80 collaborateurs ont reporté au 31 décembre 2009 un solde négatif allant jusqu'à 10 jours par individu dans le sens d'une avance de congé. Ceci est autorisé par la disposition 5.1.1 qui prévoit également que, si ce nombre de jours est supérieur à dix, cela entraîne une réduction du salaire en conséquence. Excepté un cas de 12,5 jours, mes collaborateurs ont constaté que cette disposition du Statut du personnel était respectée.

### **Le processus de décompte des heures supplémentaires présente un potentiel d'amélioration**

27. Mes collaborateurs ont vérifié les décomptes relatifs aux heures supplémentaires. Le paiement d'heures supplémentaires à l'OMPI représente quelque 2.2 millions de CHF toutes catégories de personnel pour l'exercice biennal 2008-2009.



28. D'une manière générale, le système de contrôle interne existant pour l'établissement et le suivi des décomptes des heures supplémentaires présente des lacunes. En effet, mes collaborateurs ont remarqué qu'il y avait des écarts importants entre les heures justifiées et les heures autorisées. De plus, les explications concernant les heures justifiées n'étaient pas toujours suffisantes. Le système de décompte des heures supplémentaires qui prévaut est réglé par le paragraphe 3.9.3 du « Statut et Règlement du personnel de l'OMPI »<sup>2</sup>.
29. Par ailleurs, il convient de relever que neuf collaborateurs ont reporté plus de 100 heures chacun à la fin de l'année 2009. A leur sujet, une clause spéciale est prévue dans la disposition 3.9.3.
30. Comme cela m'a été rapporté, les dispositions relatives aux heures supplémentaires sont plus souples à l'OMPI que dans d'autres Agences des Nations Unies, notamment en ce qui concerne le droit à une compensation en espèces. Je constate que les heures supplémentaires sont inévitables dans une organisation comme l'OMPI. Cependant, je suis d'avis que la réglementation en vigueur devrait être reconsidérée et qu'une adaptation des dispositions conformément aux bonnes pratiques qui ont cours au sein des Nations Unies permettrait de revoir certains principes de manière plus stricte. L'enjeu pourrait être une baisse des coûts (les taux horaires sont multipliés par 1.5, voire 2), respectivement une baisse des heures reportées. Il y a lieu de noter que pour l'année 2010, les montants comptabilisés dans les deux natures comptables concernées avoisinent près de CHF 400'000.
31. Mes collaborateurs ont procédé à une analyse détaillée des deux natures comptables concernées au cours de l'exercice biennal 2008-2009. Le résultat de cette analyse figure dans les deux tableaux suivants :

Récapitulation 2008-2009, compte 71014 (pers. fixe)		
Montant global payé à 323 collaborateurs	=> 100%	CHF 1'662'626.25
dont 55 (17%) cas supérieurs à CHF 10'000	=> 50.87%	CHF 845'722.70
dont 8 (2,48%) cas supérieurs à CHF 20'000	=> 12.47%	CHF 207'289.90

Récapitulation 2008-2009, compte 71514 (ST et SLC)		
Montant global payé à 160 collaborateurs	=> 100%	CHF 552'671.25
dont 5 (3.13%) cas supérieurs à CHF 10'000	=> 13.03%	CHF 72'035.10
dont 5 (3.13%) cas situés entre CHF 8'000 et 10'000	=> 7.94%	CHF 43'885.40

<sup>2</sup> a) Les fonctionnaires de la catégorie des services généraux qui ont été tenus d'accomplir des heures supplémentaires bénéficient dans toute la mesure du possible, d'un congé de compensation. Ce congé leur est accordé aussi promptement que les exigences du service le permettent et au plus tard dans les six mois qui suivent l'accomplissement des heures supplémentaires. Si le chef responsable d'un fonctionnaire certifie qu'en raison de circonstances exceptionnelles, les besoins du service n'ont pas permis d'accorder le congé de compensation à ce fonctionnaire dans le délai de six mois, les heures supplémentaires sont compensées en espèces. Toutefois, le fonctionnaire peut choisir la compensation en espèces après un délai de deux mois, si son chef responsable certifie que les besoins du service n'ont pas permis d'accorder de congé de compensation dans ce délai. Les heures supplémentaires accomplies au-delà de 100 heures au cours d'une même année civile conformément aux procédures d'autorisation spéciale fixées par le directeur général dans un ordre de service donnent toujours lieu à un congé de compensation qui doit être pris dans le délai prescrit de six mois.

b) La durée du congé de compensation équivaut à une fois et demie le nombre d'heures supplémentaires ordinaires et à deux fois celui des heures supplémentaires spéciales. La compensation en espèces est fixée donc aussi à une fois et demie le traitement horaire afférent à l'échelon médian du grade de l'intéressé pour une heure supplémentaire ordinaire, et à deux fois ledit traitement pour une heure supplémentaire spéciale.

c) Pour le calcul quotidien des heures supplémentaires, il n'est pas tenu compte des fractions d'heures inférieures à 15 minutes. Le décompte des heures supplémentaires se fait par semaine et est calculé en heures et en demi-heures; il n'est pas tenu compte des restes inférieurs à une demi-heure.

d) Le congé de compensation ne peut être pris que par fractions d'une demi-journée, équivalent à quatre heures de congé de compensation, après autorisation écrite du supérieur hiérarchique.



32. Comme démontré ci-dessus, plus de 480 collaborateurs des catégories de personnel fixes, St et SLC ont bénéficié de paiement en espèces d'heures supplémentaires. Parmi ces cas, 8 collaborateurs ont touché individuellement plus de CHF 20'000 et 60 autres agents plus de CHF 10'000 chacun durant la période comptable écoulée. Les pourcentages de représentativité des sommes touchées figurent directement dans les tableaux.

#### **Recommandation No 5**

J'invite l'OMPI à faire appliquer les dispositions du Statut du personnel et du Règlement du personnel de l'OMPI en exigeant dans la mesure du possible un maximum de diminution des heures supplémentaires engrangées par une compensation en congé plutôt qu'un paiement en espèces. De surcroît, j'encourage même l'Organisation à revoir la réglementation actuelle applicable aux heures supplémentaires et à l'adapter aux pratiques (moins souples) qui ont cours au sein des Nations Unies.

#### **Les primes pour connaissances linguistiques sont justifiées**

33. Les sondages effectués par mes collaborateurs dans les mises en compte des primes pour connaissances linguistiques ont permis de constater qu'elles étaient versées aux ayants droits en conformité des dispositions de l'article 3.7 du « Statut du personnel et Règlement du personnel de l'OMPI ».
34. Mes collaborateurs ont relevé que les services du personnel ne disposaient pas de liste complète des agents fixes et temporaires qui touchent une prime mensuelle pour connaissances linguistiques avec en regard de leur nom le montant touché au cours d'une année, respectivement leur taux d'occupation. A ce sujet, comme pour d'autres listes demandées, je suis d'avis que les services des RH devraient disposer de ces éléments sur lesquels ils pourraient procéder à des contrôles de surveillance, puisque les paiements sont préparés par Finance. Je renonce néanmoins à formuler une recommandation et laisse les services concernés à rectifier la situation d'eux-mêmes.

### **EFFICACITE**

#### **La gestion du savoir n'est pas répertoriée**

35. La question d'audit était de savoir dans quelle mesure les processus de travail favorisent le transfert de savoir-faire et de connaissances visant à améliorer l'efficacité d'exécution des travaux opérationnels. L'OMPI ne possède pas de « banque de données » répertoriant la formation, le savoir-faire et l'expérience opérationnelle des collaborateurs. La disposition d'un tel outil de gestion du savoir permettrait à l'Organisation de connaître les forces et les connaissances linguistiques et techniques de ses collaborateurs. En cas de vacance ou d'aménagement d'un poste de travail, respectivement en cas de réorganisation de services, les informations contenues dans cette banque de données pourraient servir de soutien dans la recherche à l'interne d'une personne compétente pour occuper une autre fonction.

#### **Recommandation No 6**

Je suis d'avis que l'OMPI devrait répertorier l'ensemble des connaissances et des compétences de ses collaborateurs dans une base de données tenue périodiquement

à jour de manière à disposer d'une vue d'ensemble du savoir-faire au sein de l'Organisation.

**Les cessations d'activité ne sont pas anticipées de manière à favoriser le transfert des connaissances d'un collaborateur à un autre**

36. A l'instar de ce que j'avais déjà relevé dans mon rapport «Audit de surveillance financière dans le domaine de la gestion des surfaces et des infrastructures» du 18 février 2010, je constate que l'OMPI n'anticipe pas suffisamment tôt le remplacement des postes-clés. Cette situation peut entraîner une absence de suppléance des postes-clé, un manque d'efficacité dans l'exécution de tâches ainsi que la non-transmission des connaissances suite à un départ à la retraite par exemple. Pour remédier à ces effets négatifs, l'OMPI a accepté à titre temporaire de réaffecter l'un ou l'autre des collaborateurs en qualité de consultant externe, par exemple.

**Recommandation No 7**

Je suis d'avis que l'OMPI devrait prendre soin à mieux anticiper la cessation d'activité d'un collaborateur occupant un poste-clé ou une fonction particulière pour laquelle un transfert de connaissances ou de dossiers s'avèrerait nécessaire.

**Une description des processus de travail favoriserait son exécution et le transfert du savoir**

37. Mes collaborateurs ont constaté que les processus de travail ne sont pas décrits. Chaque service travaille selon le bon sens de ses activités et avec son savoir-faire. La formalisation des processus de travail ainsi que la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) fait partie de l'un des objectifs de l'OMPI. Je renonce donc à formuler une quelconque recommandation à ce sujet dans le présent rapport tout en réitérant l'importance de la mise en place d'un SCI formalisé, permettant de garantir un traitement standardisé des tâches, d'éliminer des redondances et autres doublons dans leur exécution.

**Les indemnités pour frais d'étude, un système de traitement manuel assez lourd**

38. Les indemnités pour frais d'étude comptabilisées dans le compte 71050 « Education Grant » se sont montées à 10,257 millions de CHF au cours de l'exercice biennal 2008-2009. Les mouvements sur ce compte dépassaient 2,72 millions de CHF au début du mois de novembre 2010 et concernaient des indemnités versées aux familles d'écoliers et d'étudiants. Mes collaborateurs ont vérifié par sondages les justificatifs de ces demandes et n'ont pas constaté d'erreur dans les indemnités bonifiées aux personnes concernés.
39. Toutefois, ils relèvent que ce processus est entièrement manuel, ce qui engendre une certaine lourdeur de traitement. Ils sont d'avis qu'une meilleure synergie dans l'exécution du travail entre les Services des Ressources Humaines et ceux de Finance permettrait d'accroître la productivité dans le traitement des cas. Une automatisation partielle du processus de traitement favoriserait encore l'atteinte de cet objectif.

**Recommandation No 8**

J'encourage l'OMPI à rechercher des synergies dans l'exécution du traitement des dossiers relatifs aux indemnités pour frais d'étude afin d'accroître la productivité et l'efficacité du processus en place.

## **CHIFFRES INDICATEURS**

40. Dans le cadre de cet audit, mes collaborateurs ont été amenés à effectuer plusieurs comparaisons de chiffres indicateurs dans le domaine des ressources humaines. Ces comparatifs n'amènent de ma part aucun commentaire particulier ni aucune recommandation, raison pour laquelle je les présente en annexe de ce rapport.

## **ENQUETE DE SATISFACTION**

### **Les collaborateurs sont-ils satisfaits des Services des ressources humaines ?**

41. Faute de documents disponibles à ce sujet et afin de déterminer l'impact de la gestion des ressources humaines, mes collaborateurs ont procédé à une enquête de satisfaction auprès de collaborateurs de l'OMPI. Il s'agit de préciser d'emblée que celle-ci n'a pas été menée d'une manière purement scientifique. Les résultats ne peuvent donc pas être qualifiés de représentatifs d'un point de vue strictement statistique. L'objectif poursuivi était simplement d'analyser, sur la base d'un échantillon, si les collaborateurs étaient satisfaits des prestations offertes par la Direction des RH, d'avoir un avis sur le système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS) et de connaître la satisfaction du personnel en matière de salaire, d'indemnités et d'heures supplémentaires.
42. Mes collaborateurs ont donc transmis à un échantillon aléatoire d'employés de l'OMPI diverses questions fermées, tout en leur laissant la possibilité de compléter les réponses par une remarque. Le taux de retour des questionnaires a été assez faible, puisque durant l'exécution de l'audit, une vingtaine de prises de position de collaborateurs sont parvenues en retour, malgré un rappel intermédiaire aux personnes sollicitées par cette enquête. Je tiens encore à préciser que la participation des agents était facultative.
43. Le degré de satisfaction des Services des RH est moyennement apprécié par les collaborateurs. A l'appui des remarques spécifiquement formulées, je constate que les sollicitations diverses faites aux RH sont traitées avec lenteur ou demeurent sans réponse. Ce même constat a d'ailleurs été fait par mes collaborateurs au cours de leur mission d'audit. A ce sujet, je pense que la réorganisation en cours dans cette Direction peut expliquer la situation rencontrée.
44. L'appréciation du système « PMSDS » laisse plusieurs des collaborateurs de l'OMPI un peu perplexes, malgré le fait qu'il soit globalement bien accepté. Il y a lieu de préciser que cet outil de gestion du personnel en est encore à sa phase initiale et qu'une phase de consolidation interviendra en 2011. La fixation formalisée des objectifs pour l'année 2010 n'était pas encore de rigueur partout.
45. Dans le domaine des salaires, des allocations et des indemnités, la majeure partie des réponses aux questionnaires sont positives, bien que la différence de traitement qui existe entre le personnel fixe et les collaborateurs temporaires ait été évoquée. En effet, les agents temporaires ne bénéficient pas des mêmes avantages que les collaborateurs permanents, même s'ils travaillent dans l'Organisation depuis de nombreuses années pour certains.

## CONCLUSION

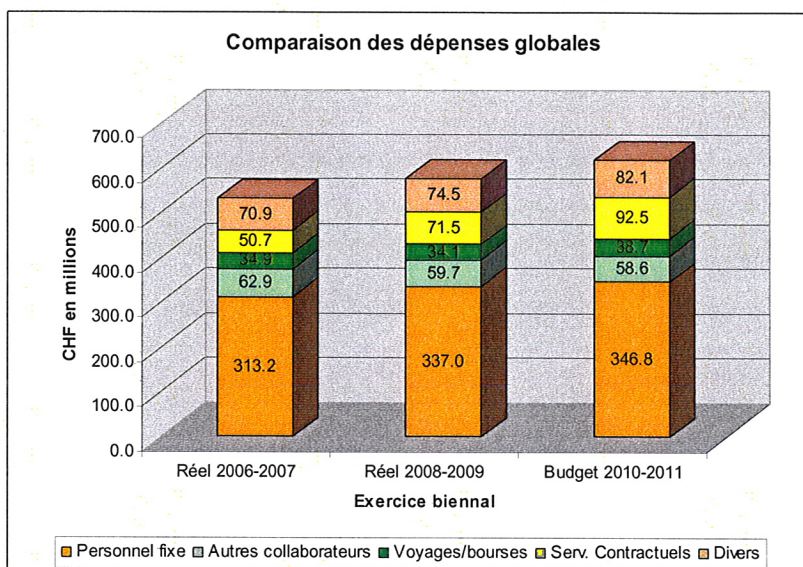
46. Cet audit de surveillance financière représente une approche appliquée pour la troisième fois à l'OMPI. J'ai estimé que l'analyse de ce thème pouvait apporter une certaine plus value aux pays membres. Comme ces travaux sortent du cadre habituel de l'audit des comptes annuels de l'OMPI, j'ai décidé d'émettre un rapport séparé. Celui-ci ne comprend bien évidemment pas d'opinion d'audit, celle-ci n'étant délivrée qu'à la suite de l'audit final des états financiers.

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

**Annexe à 1.10195.944.00333.02**

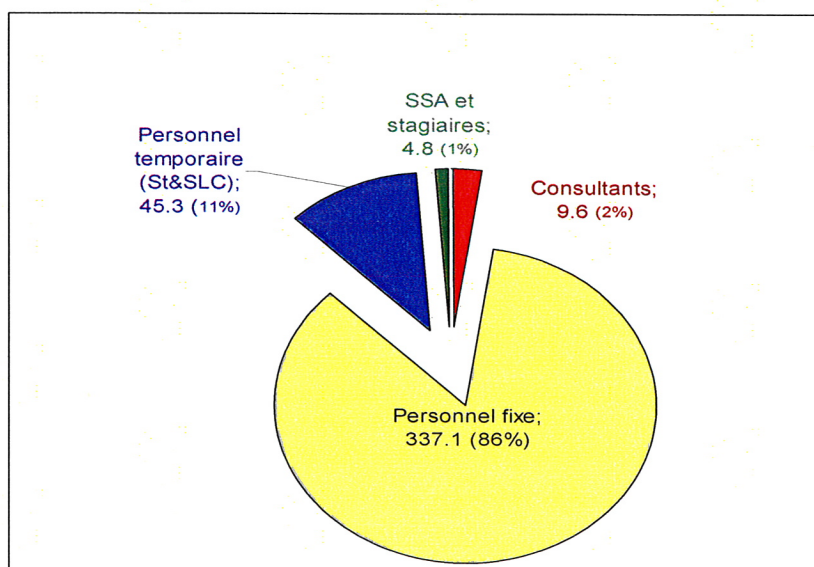
**Chiffres indicateurs**

Comme le démontrent les données réelles des exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009 comparées aux valeurs budgétées de la période biennale 2010-2011, les charges du personnel fixe sont en hausse de 10,7% alors que celles des autres collaborateurs occupés à l'OMPI baissent légèrement.



**Graphique 1 : Charges de personnel, exercice biennial 2008-2009**

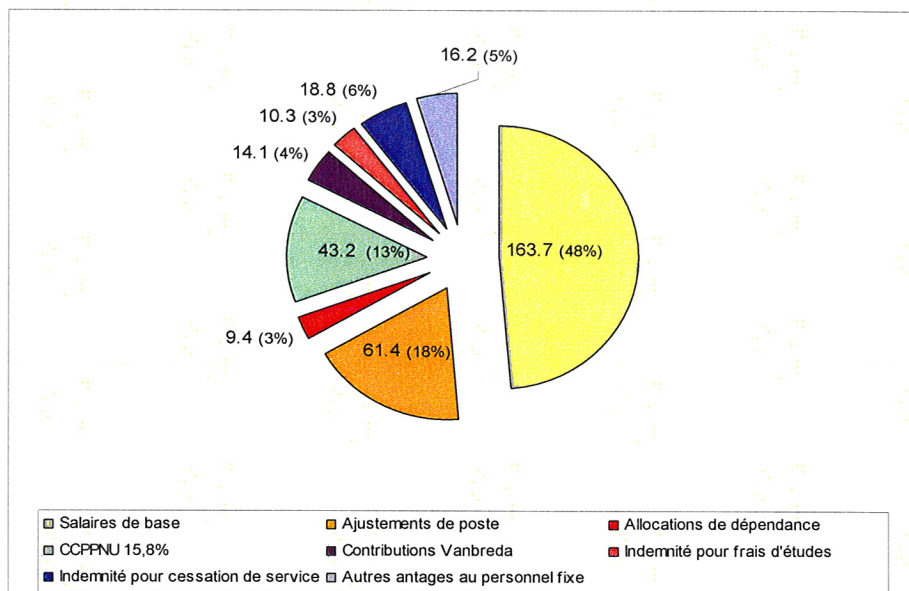
Le graphique ci-dessous montre que les charges de personnel de l'exercice biennial 2008-2009 se sont élevées à CHF 396,8 millions. La répartition de dépenses par catégories de personnel est la suivante. A noter que les montants mentionnés sont indiqués en millions de francs ; la représentativité des rubriques est exprimée en pourcents.



**Graphique 2 : Charges de personnel, exercice biennial 2008-2009**

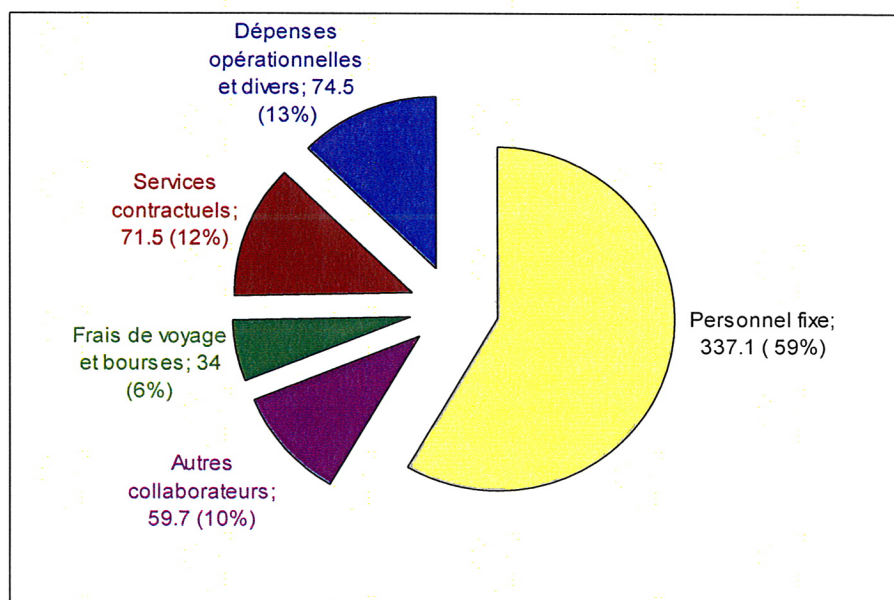


Comme le mentionne le graphique 1, les charges des collaborateurs fixes de l'OMPI ont représenté à elles seules presque CHF 337,1 millions pour l'ensemble de l'exercice biennal 2008-2009. Leur répartition plus détaillée ci-après selon diverses natures comptables ou groupes de comptes est affichée en millions de francs:



**Graphique 3 : Charges du personnel fixe, exercice biennal 2008-2009**

Les dépenses globales de l'OMPI durant l'exercice biennal 2008-2009 ont avoisiné les CHF 577 millions. A eux seuls, les frais de personnel en général (personnel fixe et autres collaborateurs) ont représenté quelque 70% des charges globales de l'Organisation, comme le démontre le graphique ci-dessous.



**Graphique 4 : Charges globales de l'OMPI, exercice biennal 2008-2009**

[Fin de l'annexe et du document]