

Assemblée générale de l'OMPI

**Quarantième session (20^e session ordinaire)
Genève, 26 septembre – 5 octobre 2011**

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 est invitée à prendre note du Rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et à approuver les propositions de recommandation concernant des modifications à apporter à la Charte de la supervision interne, formulées par le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.*

[L'annexe suit]

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. RESUME.....	2
II. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS DE SUPERVISION INTERNE	2
a) Audit interne	2
b) Enquêtes.....	5
c) Inspection	7
d) Évaluation	7
III. AUTRES ACTIVITÉS DE SUPERVISION	8
IV. RESSOURCES ET PLANIFICATION DANS LE DOMAINE DE LA SUPERVISION	12
V. PERSPECTIVES	13
VI. CONCLUSIONS.....	15
VII. ULTIME CONCLUSION.....	15
APPENDICE I	Résumé des risques importants et des problèmes d'efficacité opérationnelle soulevés dans les rapports d'audit
APPENDICE II	Analyse qualitative des recommandations en matière de supervision
APPENDICE III	Enseignements tirés des enquêtes et recommandations
APPENDICE IV	Statistiques en matière d'enquêtes
APPENDICE V	Enseignements tirés et recommandations de la section de l'évaluation
APPENDICE VI	Recommandations formulées par l'OCIS à la Division de l'audit et de la supervision internes pendant la période considérée
APPENDICE VII	Acronymes

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

1^{er} juillet 2010 – 30 juin 2011

I. RESUME

1. La Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI a pour mission d'assurer une supervision interne efficace et indépendante à l'OMPI, conformément aux dispositions établies par les États membres dans la Charte de la supervision interne¹.

2. Le paragraphe 25 de la Charte de la supervision interne de l'OMPI exige que le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes présente chaque année au Directeur général, avec copie au vérificateur externe des comptes et à l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) de l'OMPI, un rapport de synthèse annuel sur ses activités indiquant l'orientation et la portée de celles-ci, le calendrier des travaux et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations classées par ordre de priorité. Ce rapport de synthèse est aussi soumis à l'Assemblée générale et permet à nos principales parties prenantes et au personnel de l'Organisation en général d'être informés des activités et rapports de la Division de l'audit et de la supervision internes et des difficultés qu'elle rencontre dans l'accomplissement de son mandat. La Division de l'audit et de la supervision internes présente aussi ses activités (paragraphe 24 de la Charte de la supervision interne) aux sessions officielles du Comité du programme et budget (PBC). Des rapports annuels sur les activités des trois sections de la division (audit interne, évaluation et enquêtes) sont aussi établis à la fin de l'année à l'intention du Directeur général, avec copie à l'OCIS.

II. SYNTHÈSE DES ACTIVITES DE SUPERVISION INTERNE

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

a) Audit interne

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

- Processus de création de recettes concernant le Centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI (document IA/02/2010);
- Registres des risques de l'OMPI pour les projets de constructions (document IA/04/2010) (septembre 2010);

¹

Le premier auditeur interne a été nommé en mai 2000. Son mandat englobait les fonctions d'audit interne et d'évaluation. L'auditeur interne jouait aussi de façon informelle un rôle de coordination dans les activités d'enquête et d'inspection. Les fonctions d'enquête et d'inspection ont été officiellement intégrées dans le mandat de la Division de l'audit et de la supervision internes à la suite de l'approbation de la Charte de l'audit interne par l'Assemblée générale en septembre 2005. La charte a été révisée par l'Assemblée générale en 2007, puis de nouveau en 2010 lorsque son titre a été modifié et qu'elle est devenue la "Charte de la supervision interne"; elle couvre aujourd'hui toutes les fonctions de supervision (à savoir l'audit interne, l'évaluation et les fonctions d'enquête et d'inspection).

- Consultants recrutés sur le plan local (document IA/05/2010);
- Trésorerie et gestion de trésorerie (document IA/06/2010);
- Analyse des activités de coopération pour le développement (document IA/07/2010);
- Analyse des avances de caisse (document IA/01/2011);
- Registre des risques de l'OMPI pour les projets de constructions (document IA/02/2011) (mai 2011);
- Analyse des activités dans le domaine des achats (document IA/03/2011);
- Académie de l'OMPI (document IA/04/2011);
- Système Flexitime et contrôles d'accès des employés aux locaux de l'OMPI (document IA/05/2011).

L'appendice I est un résumé des principales conclusions de ces rapports compte tenu des principaux risques considérés.

ii) Des enquêtes sont actuellement en cours pour les audits suivants :

- Analyse de la gestion des ressources humaines à l'OMPI (document IA/06/2011);
- Analyse de la gestion des actifs en matière de logiciels (document IA/07/2011);
- Vérification des recommandations de l'OCIS (document IA/08/2011);
- Recommandations d'audit concernant les technologies de l'information et la sécurité informatique (document IA/09/2011).

iii) Le système de planification pour l'audit interne (stratégie, évaluation des risques, analyse des besoins, plan et programme de travail pour l'exercice biennal 2010-2011) a été actualisé compte tenu des ressources en personnel supplémentaires qui ont été allouées à la Section de l'audit interne et des changements intervenus à l'OMPI au niveau de l'organisation et du système depuis la première version du programme de travail. La version révisée du programme de travail pour l'exercice biennal 2010-2011 a chiffré à 1110 journées d'audit les besoins pour les secteurs et les domaines d'activité présentant des risques élevés et moyens². À l'heure actuelle, la Division de l'audit et de la supervision internes ne peut consacrer aux tâches en question qu'environ 705 journées d'audit pour l'exercice 2010-2011 (dont 160 jours assurés par des consultants extérieurs, 90 jours ayant été utilisés en 2010 et les 70 jours restants devant être utilisés

²

Ces chiffres sont raisonnables par rapport aux indicateurs établis par le Corps commun d'inspection de l'ONU, à savoir entre quatre et 10 auditeurs professionnels pour un organisme de la taille et de la complexité de l'OMPI (voir l'annexe 1 du rapport JIU/REP/2006/2 et le paragraphe 81 du rapport JIU/REP/2010/5). Actuellement, les personnes chargées de réaliser les audits n'étant pas assez nombreuses, il est impossible de couvrir l'ensemble des secteurs présentant un risque élevé et aucun audit n'est réalisé pour les secteurs présentant un risque moyen ou faible. Il est actuellement estimé que, pour étudier de manière exhaustive et adéquate l'ensemble des domaines présentant un risque élevé qui sont susceptibles de faire l'objet d'un audit, tels qu'ils sont déterminés dans le cadre de l'évaluation des risques et des besoins en matière d'audit, plus de quatre années-hommes seraient nécessaires.

en 2011). Les agents temporaires supplémentaires affectés à la Section de l'audit interne ont en partie permis à la Division de l'audit et de la supervision internes d'assurer une meilleure couverture des secteurs présentant un risque élevé. Toutefois, le nombre insuffisant d'audits réalisés pour les secteurs d'activité et les systèmes présentant un risque élevé ou moyen reste une préoccupation importante. Le nombre insuffisant d'audits réalisés dans des domaines présentant des risques élevés et moyens, tels qu'ils ont été déterminés au moyen de l'évaluation des risques et de l'analyse des besoins en matière d'audit, indique que la Division de l'audit et de la supervision internes ne peut pas raisonnablement assurer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Conformément à la norme 2600 de l'Institut des auditeurs internes, cet élément d'information est dûment communiqué aux États membres, à la direction de l'OMPI et à l'OCIS. Par conséquent, il convient de noter que la direction de l'OMPI accepte un niveau inutilement élevé de risques.

iv) La Section de l'audit interne applique les normes et le code de déontologie de l'Institut des auditeurs internes et se conforme aux avis et orientations pratiques en la matière. Elle a fait l'objet d'une évaluation externe de sa qualité, qui a conclu que la section était "généralement conforme aux normes établies par l'institut" – le plus haut niveau de qualité selon le processus d'assurance-qualité de celui-ci. Conformément à la pratique, aux avis et aux orientations de l'Institut des auditeurs internes ainsi qu'aux recommandations du vérificateur externe des comptes, un manuel d'audit interne et des politiques sur la conservation et l'archivage des documents et sur la formation dans ce domaine ont été élaborés, approuvés et communiqués à l'ensemble du personnel de la Division de l'audit et de la supervision internes³. Des modèles types en matière d'audit ont été mis au point au cours de cette période.

v) Une base de données fondée sur un tableur a été créée et utilisée pour recueillir et enregistrer avec exactitude l'ensemble des recommandations en matière de supervision et rendre compte de la situation au regard de ces recommandations. La feuille de calcul synthétique contenant les informations sur la situation et permettant une analyse complète de l'état d'avancement des activités de mise en œuvre des recommandations en matière de supervision est présentée au Directeur général (et à l'OCIS) tous les six mois. Cette pratique a cours depuis 2006. Ces informations synthétiques ont aussi été présentées pour la première fois à la session du Comité du programme et budget du 12 janvier 2011 (voir le paragraphe 8).

vi) Afin d'accroître l'efficacité des audits, une formation dispensée en interne a été organisée à l'intention de tous les membres des sections de l'audit interne et des enquêtes de la Division de l'audit et de la supervision internes, pour leur permettre d'acquérir les compétences techniques nécessaires à l'utilisation du logiciel spécialisé Audit Command Language (ACL) qui peut être utilisé pour faciliter l'analyse de grands volumes de données financières et autres dans le cadre d'audits périodiques, d'activités d'audit permanentes ou d'enquêtes. Après une phase d'évaluation des différentes options disponibles, un logiciel spécial (TeamMate) a été acquis pour créer un répertoire fiable et efficace des documents de travail en matière d'audit qui seront établis au cours des audits futurs. D'autres sessions de formation à l'intention du personnel d'audit ont porté sur les Normes

³ Cela entraînera probablement, de la part du vérificateur externe des comptes, une évaluation supérieure de la conformité de la Section de l'audit interne avec les normes de l'Institut des auditeurs internes, avec un chiffre passant de 80% à près de 90% et cela continuera d'assurer à la section la notation globale "généralement conforme aux normes établies par l'institut".

comptables internationales du secteur public (normes IPSAS), la vérification des résultats, les faits récents en matière de technologies de l'information et l'audit relatif aux ressources humaines.

vii) La page d'accueil de la Division de l'audit et de la supervision internes sur le site Intranet de l'OMPI a été périodiquement mise à jour avec des informations sur la stratégie d'audit interne, la planification de l'audit et le rôle de l'audit interne à l'OMPI, la méthodologie d'évaluation des risques utilisée pour la planification de l'audit, la gestion des risques et les questions de contrôle. En outre, des résumés des rapports d'audit interne ont aussi été mis à disposition sur la page Intranet de la division. Les pages consacrées à la "supervision" sur le site Internet public de l'OMPI ont aussi été rafraîchies et mises à jour. Les États membres peuvent consulter les rapports sur la supervision interne dans le bureau du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes lorsqu'ils le souhaitent (paragraphe 18 de la Charte de la supervision interne); deux États membres l'ont fait au cours de la période considérée.

viii) Une méthode et un programme d'audit ont été établis et sont actuellement appliqués à titre expérimental pour effectuer un audit continu ainsi qu'une analyse et une évaluation des données financières et autres à intervalles réguliers.

b) Enquêtes

i) Quatorze nouveaux dossiers ont été reçus ou ouverts pendant la période considérée (contre neuf dossiers reçus pendant la période précédente). Vingt-sept dossiers ont pu être clôturés pendant la période considérée (contre 11 précédemment). Treize dossiers sont actuellement étudiés par la Section des enquêtes : six enquêtes actives, six plaintes faisant l'objet d'une étude préliminaire et un dossier "en attente de clôture".

Enquêtes menées pendant la période examinée

Affaires soumises à enquête et plaintes à la date du 1 ^{er} juillet 2010	Nouvelles plaintes enregistrées	Enquêtes achevées	Affaires soumises à enquête et plaintes au 30 juin 2011
26	14	27	13

ii) Un programme de travail détaillé pour la Section des enquêtes a été élaboré et transmis au Directeur général et à l'OCIS.

iii) Un rapport d'activité annuel pour la Section des enquêtes a été établi et publié en janvier 2011. Il faisait le point sur les principales réalisations de la section et les difficultés qu'elle a rencontrées au cours de l'année précédente et concluait que les enquêtes menées au cours de cette période avaient débouché sur des résultats satisfaisants et des enseignements d'ordre général à prendre en considération. Le rapport notait que, malgré le nombre d'enquêtes importantes restant à mener, le résultat aurait probablement un impact positif dans un certain nombre de domaines dans lesquels les abus semblaient courants. La Division de l'audit de la supervision internes s'est attachée tout particulièrement à tirer des enseignements et à formuler des recommandations dans certains secteurs d'activité de l'Organisation. L'appendice III contient un résumé des enseignements tirés.

- iv) La Section des enquêtes a continué d'apporter une contribution importante au Département de la gestion des ressources humaines (DGRH) et au Bureau du conseiller juridique pour la présentation des dossiers devant le Comité consultatif mixte ou dans le cadre de recours formés auprès du Comité d'appel de l'OMPI ou du Tribunal administratif de l'OIT après enquête par la Division de l'audit et de la supervision internes. Dans 10 affaires ayant fait l'objet d'une enquête pendant la période considérée et la précédente, la division a fourni des avis et des observations au DGRH et au Bureau du conseiller juridique et les a aidés à établir les faits de l'espèce en rédigeant les mémoires et en faisant des observations sur les projets de conclusions.
- v) Le manuel d'enquête a été établi en accord avec le Directeur général et publié par la Division de l'audit et de la supervision internes en août 2010 après que des consultations internes approfondies ont été menées avec le Bureau du conseiller juridique, le DGRH et le Conseil du personnel. Le manuel contient des renseignements sur les techniques, les méthodes et les procédures suivies en matière d'enquête à l'intention des enquêteurs de la Division de l'audit et de la supervision internes. Il facilitera l'établissement de rapports d'enquête d'un niveau de qualité constant et garanti. Ce manuel a été mis à la disposition de l'ensemble du personnel de manière à ce que tous comprennent bien les modalités et les procédures d'enquête. En août 2010, une politique d'enquête a aussi été présentée pour examen et observations à l'OCIS qui l'a étudiée à sa dix-neuvième session en novembre 2010. La finalisation de la politique a encore été reportée en raison d'un manque de personnel. Après la conduite de futures consultations internes, elle sera présentée aux États membres pour consultation, conformément aux dispositions du paragraphe 13.b) de la Charte de la supervision interne.
- vi) Le site Intranet de la Section des enquêtes a continué d'être mis à jour périodiquement et il contient des liens vers la Charte de la supervision interne, les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête (en français, anglais, arabe et espagnol) et d'autres liens utiles vers des sites tels que les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux établies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et le site Web du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'ONU. Des projets sont désormais au point pour créer un site WIKI pour la section, qui permettrait à tous les membres du personnel de l'OMPI de lui fournir des informations sur les activités menées, les politiques appliquées et les procédures suivies.
- vii) L'Organisation a bénéficié d'une aide et d'un appui actifs pour établir un document intitulé "Policy on preventing and determining Corruption, Fraud, Collusion, Coercion, Money Laundering and the Financing of Terrorism" pour faire suite à une recommandation adressée par la Division de l'audit et de la supervision internes au Directeur général en 2010. Des réunions d'information ont été organisées et des documents ont été établis en vue de l'exercice d'inspection de la fonction d'enquête dans le système des Nations Unies par le Corps commun d'inspection.
- viii) Conformément à l'article 26.g) de la Charte de la supervision interne, je signale qu'un membre du personnel a refusé d'apporter son assistance dans le cadre d'une enquête en cours. À la date du présent rapport, le membre du personnel concerné, qui fait l'objet d'une enquête, a refusé quatre demandes d'entretien adressées par la Section des enquêtes.

c) Inspection

i) Aucune inspection n'a été prévue ou effectuée au cours de la période considérée. Il est prévu de donner suite, plus tard au cours de l'année 2011, à l'analyse des principes d'éthique et d'intégrité de l'OMPI effectuée en 2007. Certaines recommandations tirées de cette analyse ont été mises en œuvre; par exemple, un Bureau de la déontologie a été créé, ce qui représente un grand pas en avant vers l'adoption des valeurs d'intégrité et d'éthique souhaitées pour l'Organisation. La Section des enquêtes poursuit sa collaboration avec le chef du Bureau de la déontologie aux fins de l'élaboration d'une politique de protection en cas de dénonciation d'abus (voir le paragraphe 8 de la Charte de la supervision interne) et la Division de l'audit et de la supervision internes mettra en place un numéro d'appel spécial et confidentiel pour les dénonciations. La protection des auteurs de dénonciation contre des représailles (voir le paragraphe 9 de la Charte de la supervision interne) est garantie par le Directeur général par l'intermédiaire du Bureau de la déontologie. La mise en place du numéro d'appel spécial sera achevée en 2011.

d) Évaluation

i) Entre avril 2010 et janvier 2011, la Section de l'évaluation n'a fonctionné que par intermittence en raison d'un manque de personnel⁴. Ses membres sont choisis de manière à accomplir un travail d'évaluation dans des conditions satisfaisantes d'indépendance à l'égard des personnes chargées de la gestion et de la conduite des activités concernées, et à garantir le respect des principes de transparence et de responsabilisation tout en répondant aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes, à la fois aux niveaux interne et externe, selon les normes internationalement reconnues du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE).

ii) L'objectif principal de la Section de l'évaluation est la mise en œuvre et l'application pratique de la politique d'évaluation de l'OMPI et de la stratégie de la Section de l'évaluation pour 2010-2015. Conformément aux objectifs de cette stratégie et au programme de travail de la section pour 2011, en avril 2011⁵ la Section de l'évaluation a mis au point le cahier des charges de la première évaluation pilote du portefeuille d'activités dans un pays, menée au Kenya, qui s'achèvera avant la fin de 2011. Cette évaluation poursuit un double objectif : l'acquisition de connaissances et la responsabilisation. L'évaluation proprement dite du portefeuille d'activités au Kenya permettra d'accomplir les tâches suivantes :

- évaluer l'exécution et les résultats des activités menées au Kenya pendant la période 2005-2010 (résultats obtenus et, le cas échéant, incidences) et rendre compte de cette évaluation, conformément au mandat de l'OMPI et compte tenu des besoins du pays, tout en analysant les facteurs ayant joué un rôle dans la réalisation des activités ou leur inexécution (responsabilisation); et

⁴ L'administratrice principale chargée de l'évaluation est partie en congé de maternité en mars 2010 et est revenue en février 2011. Le recrutement du chef de la Section de l'évaluation est achevé et ce dernier est entré en fonctions en juillet 2011.

⁵ Sur la base de consultations approfondies avec les responsables et de travaux préliminaires effectués à la fin de l'année 2009 et au cours de l'année 2010. L'élaboration du cahier des charges a été reportée en raison du congé de maternité de l'administratrice principale chargée de l'évaluation en 2010.

- déterminer les raisons ayant présidé au succès ou à l'échec des activités d'après les constatations qui ont été faites et tirer les enseignements de l'expérience acquise pour établir des conclusions fondées sur des preuves afin de permettre à la haute direction de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause sur le rôle qu'elle peut jouer au Kenya aux fins de la création de partenariats stratégiques et de l'amélioration de la conception et de l'exécution des opérations lorsque cela est possible (acquisition de connaissances).

iii) Afin de trouver un équilibre entre les deux objectifs de l'évaluation – l'acquisition de connaissances et la responsabilisation – et entre ces objectifs et l'objectif de la Section de l'évaluation consistant à créer une culture commune de l'évaluation, la section prépare actuellement un séminaire d'évaluation sur "les enseignements tirés des pratiques existantes en matière d'évaluation des incidences et des effets de la propriété intellectuelle sur le développement". L'objectif principal du séminaire d'évaluation d'octobre 2011 est le partage de pratiques recommandées en matière d'évaluation de la propriété intellectuelle. L'aspect le plus intéressant du séminaire est l'acquisition de connaissances ciblées au cours des séances. Le séminaire rassemblera des spécialistes de l'évaluation en matière de propriété intellectuelle ainsi que des universitaires, des membres de commissions et des parties prenantes internes et externes de l'OMPI.

iv) Outre les résultats obtenus précités, la Section de l'évaluation a fourni au personnel et au grand public des orientations en matière d'évaluation, des rapports et des documents d'information, et aux responsables de plusieurs programmes des conseils en matière d'évaluation ainsi que des services d'appui informels visant à améliorer les pratiques actuelles dans le domaine du suivi et de l'évaluation.

v) Les principaux enseignements tirés des activités d'évaluation menées au cours de la période considérée sont présentés dans l'appendice V ci-dessous.

III. AUTRES ACTIVITES DE SUPERVISION

Conseils en matière d'audit et de contrôle

4. La Division de l'audit et de la supervision internes a fourni à la direction des conseils sur plusieurs questions dans les domaines suivants : gestion des risques, système de contrôles internes, gestion axée sur les résultats et planification stratégique, et conformité avec les règles et règlements de l'Organisation. Sous réserve des ressources disponibles, la division continuera aussi de fournir des services d'audit et de conseil sur des projets importants de l'OMPI tels que :

- l'adoption et la mise en œuvre de procédures de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation;
- l'introduction et la mise en œuvre d'un système bien conçu de contrôles internes et d'un cadre de responsabilisation;
- la mise en œuvre des normes IPSAS et d'un système intégré de planification des ressources de l'Organisation (ERP); la Division de l'audit et de la supervision internes a le statut d'observateur auprès de l'équipe chargée du projet pour veiller à ce que les modules PeopleSoft subissent des contrôles internes suffisants et efficaces, intégrés dans les nouvelles procédures.

L'Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI

5. En septembre 2005, l'Assemblée générale de l'OMPI a approuvé la création d'un comité d'audit. En 2010, son nom a été modifié, il est devenu l'Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI (OCIS)⁶. Les dix-septième à vingt et unième sessions de l'OCIS se sont tenues au cours de la période visée par le présent rapport. L'OCIS a régulièrement invité la Division de l'audit et de la supervision internes à participer à ses réunions trimestrielles pour répondre à des questions détaillées sur le travail et le fonctionnement de la division.

6. Les recommandations faites par l'OCIS concernant la Division de l'audit et de la supervision internes sont présentées dans l'appendice VI, avec des observations sur la mise en œuvre des recommandations à ce jour.

7. En avril 2010, le président du Comité d'audit, ainsi qu'il s'appelait à l'époque, a écrit une lettre au Directeur général lui conseillant de ne pas renouveler le mandat du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes⁷. Le directeur de la division n'avait pas reçu copie de cette lettre mais le Directeur général lui en a procuré un exemplaire. La lettre n'expliquait pas la recommandation du président et le Comité d'audit n'avait pas fait consigner ses considérations sur ce sujet dans ses rapports de réunions. La question n'a pas été discutée avec le directeur de la division. Par la suite, les États membres ont prolongé d'une année le mandat du directeur de la division.

Le vérificateur externe des comptes

8. Les excellentes relations de coopération et de coordination avec le vérificateur externe des comptes se sont poursuivies avec des réunions périodiques de partage d'information sur des questions d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques. Le vérificateur externe des comptes reçoit tous les rapports d'audit interne, une copie des programmes de travail annuels et biennaux en matière d'audit de la Division de l'audit et de la supervision internes ainsi qu'une copie de sa stratégie afin de garantir l'efficacité des activités d'audit et d'éviter toute répétition inutile des tâches.

Le Bureau du médiateur

9. Au cours de la période examinée, le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et la médiatrice, ainsi que l'exige le paragraphe 8 de la Charte de la supervision interne, se sont rencontrés régulièrement pour assurer une bonne coordination et éviter tout chevauchement inutile de leurs activités. Leurs échanges de vues et leurs discussions se sont révélés très utiles et ont contribué à faire en sorte que les mandats distincts et indépendants de l'auditeur interne et du Bureau du médiateur soient remplis efficacement.

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

10. Le Directeur général a la responsabilité de veiller à ce qu'il soit donné effet sans tarder à toutes les recommandations du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et d'autres services chargés de la supervision, d'une part, et d'indiquer les mesures prises à

⁶ Document WO/GA/39/6 et paragraphe 27 du document WO/AC/18/2.

⁷ Le mandat du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes était de quatre ans renouvelable une fois sans possibilité de recrutement ultérieur à l'OMPI.

l'égard des différentes conclusions et recommandations figurant dans le rapport établi⁸, d'autre part. Le Directeur général exerce cette responsabilité par l'intermédiaire des chefs de programme responsables de certains domaines opérationnels au sein de l'Organisation⁹. La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations en matière de supervision par les chefs de programme de l'OMPI fait l'objet d'un suivi régulier de la part de la Division de l'audit et de la supervision internes, de manière à ce que le Directeur général puisse constater que des mesures appropriées ont effectivement été prises par la direction ou que la haute direction a accepté le risque de ne pas prendre de mesure en fournissant une explication satisfaisante, corroborée par des éléments factuels expliquant pourquoi les recommandations ne seront pas mises en œuvre¹⁰.

11. Les membres de la Division de l'audit et de la supervision internes effectuent aussi un suivi de leurs propres recommandations de trois manières :

- grâce à l'examen, au début de chaque nouvelle opération d'audit, de la mise en œuvre des recommandations précédentes connexes;
- grâce à l'actualisation, sur la base des informations fournies par les chefs de programme concernés, de la feuille de calcul contenant la liste des recommandations mises en œuvre en matière de supervision et à la présentation de cette liste au Directeur général et à l'OCIS pour examen;
- grâce à l'établissement d'un rapport annuel destiné à tenir le Directeur général informé 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 haute direction de s'employer encore davantage à mettre en œuvre les recommandations acceptées en matière de supervision aussi rapidement que possible et de la façon la plus appropriée possible.

12. L'OCIS examine la liste des recommandations relatives à la supervision pendant ses réunions ordinaires, une fois sur deux. Pendant la période considérée, l'OCIS est convenu qu'une approche fondée sur le risque devrait être adoptée à l'OMPI pour le suivi des recommandations en matière de supervision. Les chefs de programme chargés de rendre compte au Directeur général de la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision ont aussi été désignés de manière plus précise et doivent répondre de l'exécution des recommandations figurant sur la liste.

13. D'après la liste de recommandations en matière de supervision, à la fin de la période faisant l'objet du présent rapport, 163 recommandations (dont celles de l'OCIS) ne sont pas encore totalement mises en œuvre. Pendant la période en question, 189 nouvelles recommandations ont été ajoutées à la liste et 239 recommandations ont été appliquées dans leur totalité. Les recommandations de la Division de l'audit et de la supervision internes représentent 128 recommandations sur les 163 en suspens, soit 79%. Le nombre de recommandations mises en œuvre a considérablement augmenté par rapport à l'année précédente par suite de la ferme volonté du Directeur général de veiller à ce que les chefs de programme de l'OMPI prennent des mesures appropriées et opportunes. Le Directeur général a donné des instructions aux chefs de programme pour qu'ils appliquent le principe "appliqué ou expliqué" à la mise en œuvre des recommandations en matière de supervision, ce qui va dans le sens des dispositions de l'avis au personnel n° 16/2010. Pour une analyse plus approfondie des recommandations relatives à la supervision, se reporter à l'appendice II du présent rapport.

⁸ Voir le paragraphe 22 de la Charte de la supervision interne.

⁹ Voir le paragraphe 7 de l'avis au personnel n° 16/2010.

¹⁰ Voir le paragraphe 3 de l'avis au personnel n° 16/2010.

*État de la mise en œuvre des recommandations en matière
de supervision du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011*

Origine des recommandations	1 ^{er} juillet 2010			30 juin 2011
	Nombre initial	Adjonctions pendant la période	Comptabilisées comme mises en œuvre pendant la période	Pas encore totalement mises en œuvre
Vérificateur externe des comptes	29	16	38	7
Rapports du Corps commun d'inspection	4	0	2	2
Rapports de la Division de l'audit et de la supervision internes	116	140	128	128
Ernst & Young	1	0	0	1
OCIS	63	33	71	25
Total	213	189	239	163

14. Les recommandations du vérificateur externe des comptes ont continué d'être mises en œuvre progressivement pendant la période considérée et deux seulement restent en suspens. Conformément au paragraphe 23 de la Charte de la supervision interne, un rapport a été présenté au Directeur général sur la mise en œuvre des recommandations formulées par le vérificateur externe des comptes qui en a reçu une copie, de même que l'OCIS.

Coopération avec l'ONU

15. La Charte de la supervision interne (paragraphe 13.f) contient des dispositions expresses en ce qui concerne la nécessité de participer aux différentes instances officielles de l'ONU chargées 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 et utiles avec d'autres organisations et organes du système des Nations Unies. Elle s'est notamment acquittée des tâches suivantes :

- elle a co-accueilli avec l'OIT, l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et l'Union internationale des télécommunications (UIT) la quarante et unième réunion annuelle des représentants des services de vérification interne de l'ONU en septembre 2010. Le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes est le président du Groupe de travail des représentants des services de vérification interne sur les principes et les pratiques recommandées pour les comités d'audit;
- la Section de l'évaluation a continué de participer activement au Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et a participé à la création d'un réseau moins formel d'évaluateurs travaillant dans des organisations internationales ayant leur siège à Genève. Le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes a participé à la réunion annuelle du GNUE accueillie par l'UNESCO à Paris en mai 2011;
- elle est un membre actif du Forum interinstitutionnel pour les enquêteurs des organes des Nations Unies – la Conférence des enquêteurs internationaux;
- elle a coopéré avec d'autres organisations des Nations Unies ayant leur siège à Genève aux fins d'activités de formation communes.

IV. RESSOURCES ET PLANIFICATION DANS LE DOMAINE DE LA SUPERVISION

16. Les problèmes de personnel ont longtemps entravé la mise en place effective et satisfaisante de l'activité de supervision interne à l'OMPI. Au cours de la période considérée, le Directeur général a pris des mesures concrètes très encourageantes pour accroître les effectifs de supervision. La Division de l'audit et de la supervision internes compte actuellement sept postes (dont quatre sont pourvus) et pourrait bientôt disposer de quatre agents temporaires, ce qui porterait les effectifs à 11 personnes pour 2011¹¹. En matière d'effectifs, les priorités actuelles de la Division de l'audit et de la supervision internes consistent à aider le DGRH à pourvoir rapidement les postes qui sont vacants depuis longtemps et à obtenir des postes supplémentaires pour l'audit interne, l'évaluation et les enquêtes, ainsi que des postes permanents de personnel d'appui et d'administration. Cela aidera la division à se rapprocher des normes des Nations Unies en matière de personnel affecté aux activités de supervision interne.

Budget de la Division de l'audit et de la supervision internes pour 2010-2011¹²

Budget approuvé			Dépenses	Dépenses et engagement		Solde		
Ressources en personnel	Autres ressources	Total	Ressources en personnel	Autres ressources	Total	Ressources en personnel	Autres ressources	Total
2 828	778	3 606	1 853	513	2 366	975	265	1 240

Tableau des effectifs et renseignements y relatifs

Division de l'audit et de la supervision internes – groupe de gestion	Postes actuels	Effectifs au 30 juin 2011	Commentaires
Directeur et section d'appui	1	2	Le contrat du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes (D1) prendra fin en janvier 2012. Le recrutement d'un nouveau directeur est actuellement en cours. Un assistant administratif est au bénéfice d'un contrat de courte durée de six mois jusqu'en septembre 2011.
Section de l'audit interne	2	2	Le processus de recrutement pour le poste du chef de section (P5) s'est achevé en mai 2011. Un avis de vacance pour un poste d'auditeur interne principal (P4) a été publié en juin 2011. Un auditeur interne principal consultant a été recruté jusqu'en août 2012.

¹¹ Pour le budget 2012-2013, la Division de l'audit et de la supervision internes a proposé qu'un nombre total de 12 personnes lui soit alloué – 10 postes et deux consultants. Le projet de budget en propose 11 : 7 postes et quatre consultants.

¹² Au 30 juin 2011. En milliers de francs suisses. Les dépenses de personnel font l'objet d'allocations budgétaires annuelles. Il s'agit du budget actuel, tel qu'approuvé par le Directeur général. Actuellement, les effectifs de la Division de l'audit et de la supervision internes, approuvés par le Directeur général, s'élèvent à 11 (sept postes et quatre consultants).

Division de l'audit et de la supervision internes – groupe de gestion	Postes actuels	Effectifs au 30 juin 2011	Commentaires
Section des enquêtes	1	2	Un chef de section temporaire (P5) a été transféré à la Division de l'audit et de la supervision internes jusqu'à la fin de 2011. Le poste de chef de section est actuellement examiné par un comité de sélection. Le recrutement d'un enquêteur consultant (P3) est en cours. Une secrétaire a été recrutée jusqu'à la fin de 2011.
Section de l'évaluation	2	1	Le chef de la Section de l'évaluation (P5) a pris ses fonctions en juillet 2011. L'administratrice principale chargée de l'évaluation (P4) est revenue de congé de maternité en février 2011 et travaille désormais à mi-temps. Une stagiaire a été affectée à la section jusqu'à la fin de 2011.

17. Selon la Charte de la supervision interne (paragraphe 26.i)), le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes doit formuler ses observations sur le caractère suffisant ou non des ressources allouées à la supervision interne au sein de l'Organisation. La division ne dispose pas encore d'effectifs suffisants pour assurer l'exécution efficace et indépendante de l'une quelconque des fonctions de supervision interne et permettre à la division de remplir pleinement et efficacement son mandat.

18. Durant cette période, il a été fait appel à des experts contractuels pour diverses activités de supervision. Cela a été particulièrement utile pour les activités d'audit et d'enquête. Il est prévu de continuer de recourir à des experts contractuels et à des prestataires extérieurs au cours des années à venir afin de permettre à la Division de l'audit et de la supervision internes de compenser d'une certaine manière le manque de personnel.

V. PERSPECTIVES

19. Certains objectifs principaux à atteindre et certaines tâches majeures à réaliser pendant la période qui fera l'objet du prochain rapport sont indiqués dans les paragraphes qui suivent.

Audit interne

20. Les effectifs de la Section de l'audit interne ont été renforcés en 2010 avec l'arrivée d'un nouvel agent temporaire. Cela a permis d'augmenter le nombre d'activités d'audit mais la section a un besoin avéré de quatre personnes chargées de fonctions d'audit pour pouvoir couvrir l'ensemble des secteurs présentant un risque élevé et donner raisonnablement et à titre indépendant au Directeur général et aux États membres l'assurance que le système des contrôles internes et les procédures de gestion des risques et de gouvernance à l'OMPI sont adéquats et efficaces. La stratégie d'audit interne et l'évaluation des risques et des besoins continueront d'être examinées et révisées en fonction de l'évolution des priorités, des objectifs stratégiques et de la situation de l'Organisation en termes de risques. La Section de l'audit interne continuera de fournir des conseils sur les questions de gestion des risques et de gouvernance afin de faciliter la réalisation de l'objectif fixé par le Directeur général de mettre en place un cadre efficace de gestion des risques à l'OMPI.

Enquêtes

21. La réalisation d'enquêtes dans des délais plus brefs reste la priorité principale. La Section des enquêtes a toujours besoin de ressources supplémentaires en personnel permanent pour continuer d'assurer la qualité des enquêtes et leur accomplissement dans les délais fixés. Des experts extérieurs en matière d'enquête ont recommandé que la Section des enquêtes dispose au minimum de trois membres du personnel de la catégorie professionnelle et le Directeur général l'a accepté. Ces niveaux minimums recommandés sont essentiels pour limiter le risque que les activités d'enquête nécessaires ne soient pas toutes pleinement réalisées selon les niveaux souhaités en termes de qualité et de respect des délais et la Division de l'audit et de la supervision internes collaborera avec le DGRH pour parvenir à ce niveau d'effectifs, qui constitue une priorité pour 2012.

22. Une augmentation des effectifs permettra aussi à la division de continuer d'apporter une contribution utile dans deux domaines importants :

a) favoriser l'amélioration et le perfectionnement importants et nécessaires des systèmes, politiques et procédures utiles en vue d'améliorer le respect de la déontologie, l'intégrité ainsi que le processus d'administration interne; notamment, réaliser une évaluation des risques de fraude et d'actes répréhensibles et achever les travaux sur la mise en place d'un "numéro d'appel spécial" pour les membres du personnel;

b) permettre à l'Organisation de réaliser des économies plus importantes grâce à la détection précoce des actes répréhensibles, des cas de mauvaise conduite et des fraudes, à la lutte efficace contre ces comportements et à leur prévention.

23. Au cours de l'année 2010, une grande partie du retard accumulé dans les enquêtes à mener a été rattrapée. Toutefois, des retards se sont accumulés en 2011 dans le traitement des plaintes et des enquêtes et il faudra régler ce problème de manière urgente.

Évaluation

24. Au cours des deux dernières années, la Section de l'évaluation a principalement consacré ses faibles ressources aux efforts qu'elle a déployés pour mettre en place un cadre institutionnel détaillé pour la gestion de la fonction indépendante d'évaluation. Cette étape a été essentielle pour garantir une procédure efficace permettant de réaliser des évaluations indépendantes et de favoriser l'apparition d'une conception commune de la fonction d'évaluation. La Section de l'évaluation se concentre sur la fourniture d'évaluations indépendantes, crédibles et de qualité pour les années à venir. L'évaluation pilote du portefeuille d'activités au Kenya sera la première à être réalisée dans cette optique.

25. La promotion d'une culture commune de l'évaluation favorisant l'acquisition de connaissances et la responsabilisation continuera d'être un objectif essentiel de la section et le Séminaire d'évaluation d'octobre 2011 sur les enseignements tirés des pratiques existantes en matière d'évaluation des incidences et des effets de la propriété intellectuelle sur le développement est l'une des activités qui contribuera à atteindre cet objectif.

26. En outre, la Section de l'évaluation, grâce à ses diverses évaluations, s'efforcera de déterminer les éléments favorables à l'établissement d'un système international de propriété intellectuelle équilibré et accessible pouvant être reproduit et renforcé et de sensibiliser le personnel de l'OMPI et les parties prenantes de l'Organisation à la fonction indépendante

d'évaluation. Elle s'efforcera de réaliser des évaluations accessibles et utiles à tous les grands décideurs en faisant en sorte qu'elles soient axées le plus possible sur l'utilisation, suivies et diffusées largement et activement au sein de l'OMPI et auprès des parties prenantes extérieures.

VI. CONCLUSIONS

27. La politique de la Division de l'audit et de la supervision internes consiste toujours à centrer d'abord les efforts sur l'ensemble des audits, enquêtes et évaluations internes à caractère urgent et portant sur des secteurs présentant un risque élevé; il s'agit d'une priorité absolue. Le cadre réglementaire applicable pour la réalisation des audits, des enquêtes et des évaluations internes a été amélioré au cours de la période considérée et continuera d'être appliqué lorsque cela sera jugé nécessaire. L'application intégrale de la nouvelle Charte de la supervision interne sera rendue possible grâce à de nouvelles augmentations des effectifs.

28. Les problèmes concernant le manque de personnel de la Division de l'audit et de la supervision internes et donc la dégradation de l'indépendance et de l'efficacité de son mode de fonctionnement sont en cours d'examen. Je remercie le Directeur général pour les efforts qu'il a déployés pour affecter davantage de ressources à la division. Toutefois, celle-ci n'a pas encore, à la date du présent rapport, atteint un niveau suffisant en termes d'effectifs pour pouvoir exécuter pleinement et efficacement son mandat et remplir ses fonctions. Le développement global et le renforcement des capacités de la division ont continué de progresser lentement au cours de la période considérée. Des ressources humaines supplémentaires et nécessaires à l'existence d'un service de supervision fort et indépendant ont été mises à disposition par le Directeur général au cours de la période considérée et d'autres recrutements importants et attendus depuis longtemps sont en cours et se sont vu accorder un caractère prioritaire par le Directeur général. Le renforcement des contrôles internes à l'OMPI et l'amélioration des procédures de fonctionnement et de gouvernance restent essentiels pour la division. L'acceptation par la haute direction des risques liés à un nombre d'audits moins important que jugé nécessaire par la division dans des secteurs présentant un risque élevé reste inacceptable. Les ressources mises à disposition pour la réalisation des enquêtes dans les délais n'ont pas encore atteint des niveaux satisfaisants. En raison du manque de personnel, le nombre de rapports d'évaluation réalisés est bien moins élevé que ce qui était souhaitable.

29. La prestation de services et la réalisation d'activités de qualité à un coût avantageux par l'OMPI ne peuvent pas encore être pleinement assurées par la Division de l'audit et de la supervision internes avec les niveaux actuels d'effectifs affectés à la supervision. Le Directeur général améliore l'exécution des tâches, le contrôle, la responsabilisation et la gestion de l'OMPI proprement dits, mais la supervision interne ne joue pas encore pleinement son rôle s'agissant d'aider la direction à assumer ces fonctions. Elle demeure trop faible et souffre d'insuffisances en termes de statut, d'effectifs et d'importance.

VII. ULTIME CONCLUSION

30. Ceci est mon dernier rapport, au terme d'un mandat difficile, stressant et écourté. Je remercie l'OMPI de m'avoir donné la possibilité de contribuer à la restructuration et à l'amélioration d'une institution aussi importante et utile. Toutefois, comme je l'ai indiqué plus haut, si les activités de supervision avaient bénéficié de davantage de personnel, d'une plus grande indépendance et d'un niveau de priorité plus élevé, cette contribution aurait été plus grande et plus efficace. En vue d'aider mon successeur à tirer parti des progrès réalisés dans l'aménagement de la Division de l'audit et de la supervision internes dans les années à venir, je prie instamment les États membres d'apporter les modifications ci-après à la Charte de la supervision interne.

- Faciliter l'amélioration du statut du chef de la Division de l'audit et de la supervision internes au sein de l'Organisation en modifiant son titre pour qu'il devienne inspecteur général.
- Satisfaire aux exigences de la Charte de l'audit interne originale de 2005 et intégrer comme il se doit le nouvel inspecteur général dans la catégorie des "hauts fonctionnaires" et le placer au niveau hiérarchique de sous-directeur général.
- Autoriser la présentation directe des propositions budgétaires de la Division de l'audit et de la supervision internes aux États membres pour examen et approbation.
- Autoriser le chef de la Division de l'audit et de la supervision internes à être le président des comités de recrutement et de sélection pour le personnel de la division et à présenter des propositions de recrutement directement au Directeur général pour approbation.

[Les appendices suivent]

RÉSUMÉ DES RISQUES IMPORTANTS ET DES PROBLÈMES D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE SOULEVÉS DANS LES RAPPORTS D'AUDIT

1. Conformément à ce qui est exigé dans la Charte de la supervision interne (paragraphe 26), on trouvera ci-après une description de certains points importants recensés pendant la période considérée dans le présent rapport :

Efficience et efficacité des opérations

2. Il ressort de notre examen des activités de coopération pour le développement que le Secteur de la coopération pour le développement, les bureaux extérieurs et les programmes de l'OMPI participant aux activités de développement fonctionnent surtout séparément et indépendamment les uns des autres. Cette façon de procéder complique les processus de communication et de coordination. La coordination des programmes de travail annuels ainsi que la coopération aux fins de l'échange d'informations et du déploiement d'activités de développement doivent être renforcées pour éviter les doubles emplois, les chevauchements de fonctions et les lacunes dans les activités. Une évaluation globale de la gestion des structures internes existantes participant aux activités de développement serait utile pour définir plus clairement les rôles et les responsabilités de chaque service de l'OMPI, l'objectif étant d'assurer la logique, la cohérence et la rentabilité dans la mise en œuvre d'activités de développement (document IA/07/10).

3. En particulier, des améliorations sont nécessaires

- dans les domaines de la planification stratégique et de la planification des opérations, des projets et d'autres questions plus détaillées;
- dans les rôles, la structure et les mandats des bureaux régionaux, des bureaux extérieurs et de divers programmes.

4. Notre examen des activités d'achat a révélé que l'OMPI doit encore élaborer un plan d'achat à l'échelle de l'Organisation lié aux objectifs de chaque programme, afin de faire un usage plus efficace et plus économique de ses ressources financières (document IA/03/11).

5. En outre, nous avons relevé lors de ce même examen que le module d'achat Peoplesoft devrait être modifié pour rationaliser les processus de travail et renforcer les contrôles internes, qui ne sont pas encore parfaitement adaptés à leur objet et ne font pas la distinction entre les achats à petite et à grande échelle. Cela ralentit le processus d'achat et nuit à son efficacité, particulièrement pour les achats de faible montant.

6. Selon notre examen, il convient encore d'améliorer les vérifications relatives au suivi des informations sur les fournisseurs; nous recommandons ainsi à la direction de mettre à jour le fichier maître des fournisseurs au moyen de données complètes et exactes, et d'éliminer du système tous les doublons de fiches sur les fournisseurs. La direction devrait en outre éviter le recours au compte fournisseurs générique (document IA/03/11).

7. Au cours de la période considérée, la Division de l'audit et de la supervision internes a procédé à deux examens du registre des risques de l'OMPI pour les projets de constructions. Nous concluons globalement que la construction du nouveau bâtiment administratif n'a accusé qu'un léger retard et qu'elle s'est terminée sans écart considérable par rapport aux spécifications prévues. Le personnel de l'OMPI s'installe progressivement dans le nouveau bâtiment depuis mars 2011. Bien que l'entrepreneur général ait remboursé l'OMPI pour les retards pris dans la construction, la division estime que celui-ci risque d'essayer d'utiliser des matériaux de moindre qualité pour construire la nouvelle salle de conférence, afin de compenser les pénalités infligées en raison des retards.

8. La Division de l'audit et de la supervision internes a conseillé à la direction de surveiller étroitement les spécifications techniques des matériaux utilisés dans la construction de la nouvelle salle de conférence, pour s'assurer que l'entrepreneur général (qui est le même que pour le nouveau bâtiment) termine la nouvelle salle dans les limites du budget approuvé, et pour vérifier que la qualité de la construction et les matériaux utilisés soient conformes aux spécifications techniques convenues (document IA/02/11).

9. Comme l'a montré l'audit sur l'Académie de l'OMPI, les dépenses de personnel ne sont pas examinées lors de la planification des activités de formation, et les membres de la direction ne comparent pas tous les coûts relatifs des programmes de formation proposés. De plus, l'Académie n'est pas dotée d'une politique ou d'un plan d'action définissant les critères applicables à l'affectation des ressources internes à ses programmes, et elle ne s'est fixé aucun objectif pour couvrir ses charges au moyen des frais d'inscription aux cours. Par conséquent, il est possible que les ressources financières et humaines de l'Académie ne soient pas exploitées de façon optimale et que la formation en matière de propriété intellectuelle ne soit pas dispensée efficacement en termes de rentabilité et d'avantages (document IA/04/11).

10. Nous avons aussi relevé au sein de l'Académie un niveau insuffisant de suivi ou d'établissement de documents sur l'état d'avancement des activités de mise en œuvre en matière de propriété intellectuelle, dans les pays ayant bénéficié du programme de perfectionnement des cadres de l'Académie. Il peut donc être impossible ou difficile de montrer entièrement l'impact durable des activités de perfectionnement des cadres menées par l'Académie (document IA/04/11).

11. Pour que l'OMPI tire le meilleur parti du recrutement de consultants au niveau local et que la rentabilité soit portée à son maximum, une stratégie claire à l'échelle de l'Organisation est nécessaire, de même qu'un effort concerté parmi les programmes de l'OMPI. À cet égard, un système simple de gestion des résultats pourrait être mis en place pour surveiller et mesurer la qualité du travail des consultants (document IA/05/2010).

Gestion des risques

12. Un élément crucial du programme de réorientation stratégique de l'OMPI est l'initiative relative au contrôle interne, qui comprend un programme plus vaste de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et qui est mise en place pour servir de cadre d'appui aux contrôles internes à l'OMPI. Le programme de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation vise à recenser les principaux risques du point de vue de la gestion stratégique, et les chefs de programme ont été priés de désigner des risques propres à leur programme et de les consigner dans un registre des risques. Quoique nous n'ayons pas examiné en particulier la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, la Division de l'audit et de la supervision internes a relevé les risques potentiels suivants dans le cadre de plusieurs audits réalisés pendant la période considérée :

- i) selon le registre des risques de l'OMPI pour les projets de constructions, les faiblesses internes dues à une coordination absente ou mal adaptée entre les divisions et les services de l'Organisation restaient le principal groupe de risques élevés menaçant le bon déroulement des projets de constructions (document IA/02/11);
- ii) le registre des risques pour les achats devrait être mis à jour pour assurer la bonne gestion des risques liés aux achats (document IA/03/11).

Systèmes d'information en matière de gestion

13. En l'absence d'un système intégré d'information en matière de gestion, les exigences ad hoc d'établissement de rapports sur la gestion des activités de développement ont été considérablement renforcées durant la dernière période écoulée, et ont alourdi la charge de travail. Pour contribuer à pallier l'absence d'un système intégré d'information en matière de gestion, il conviendrait de mettre en place une planification et des échanges d'informations efficaces au sein des programmes de l'OMPI, et de définir clairement les besoins relatifs à l'établissement de rapports (document IA/07/10).

14. Actuellement, l'établissement de rapports sur la gestion de toutes les activités importantes, telles que les activités de développement et les achats, reste un processus long et inadapté. L'information sur la gestion et l'élaboration de rapports à l'OMPI doivent être sensiblement améliorées (documents IA/07/10 et IA/03/11).

Dotation en personnel et formation

15. La Division des achats et des voyages doit prendre davantage de mesures pour former les demandeurs et améliorer sa communication afin d'obtenir les informations disponibles sur les résultats des fournisseurs. De plus, la participation active de la division dans les équipes d'évaluation, en donnant des informations en retour sur l'analyse des marchés et des coûts, permettra de renforcer le processus d'achat et d'obtenir une rentabilité maximale (document IA/03/11).

16. Les fonctionnaires de la Division des achats et des voyages doivent recevoir des formations plus spécialisées afin d'améliorer leurs aptitudes techniques et leurs compétences en matière de négociations commerciales, particulièrement pour les achats directs, et en matière d'analyse des coûts et des marchés ainsi que de stratégies d'approvisionnement, ce qui permettrait d'obtenir de meilleurs résultats dans les futurs appels d'offres (document IA/03/11).

Accès logique

17. Notre audit sur la trésorerie et la gestion de trésorerie a révélé que les contrôles d'accès logique étaient insuffisants en ce qui concerne le dossier électronique destiné à stocker temporairement les états de paie approuvés et les ordres de paiement à des tierces parties avant qu'ils ne soient transmis aux banques partenaires de l'OMPI, ce qui augmente le risque de versements non autorisés effectués par les fonctionnaires ayant actuellement accès à ces données (document IA/06/10). La direction étudie différentes possibilités pour sécuriser les opérations bancaires électroniques de l'OMPI, et elle prévoit d'appliquer une solution de remplacement dotée de contrôles adaptés pendant l'année 2011. La Division de l'audit et de la supervision internes encourage la direction à accélérer les activités de mise en œuvre dans ce domaine.

Accès physique

18. Comme l'a montré l'audit sur la trésorerie et la gestion de trésorerie, il est également urgent d'apporter de nettes améliorations aux contrôles d'accès physique, afin de limiter l'accès à la salle informatique qui contient la base de données bancaire électronique de l'OMPI (Office Wings) et les données du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) (document IA/06/10).

Contrôle du système Flexitime

19. Le système Flexitime n'empêche pas les fonctionnaires de pointer non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour des collègues. Par conséquent, le système est exposé aux utilisations abusives et donc à un risque de fraude (document IA/05/2011).

20. Le système de contrôle d'accès des employés (Interflex) n'empêche pas complètement les membres du personnel non autorisés de pénétrer dans l'enceinte protégée du PCT. En outre, la direction ne surveille pas les accès aux locaux du PCT pour s'assurer que tous soient autorisés et pour déterminer si l'utilisation abusive des badges d'accès est répandue (document IA/05/2011).

[L'appendice II suit]

ANALYSE QUALITATIVE DES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE SUPERVISION

Recommandations de la Division de l'audit et de la supervision internes

1. La plupart des recommandations en suspens émanent de la Division de l'audit et de la supervision internes. Celle-ci a formulé 374¹ recommandations depuis 2007, dont 66% (247) sont enregistrées comme étant soit pleinement mises en œuvre (236), soit plus applicables (11)². Depuis 2007, la division a émis 374 recommandations sur la base d'audits, couvrant une vaste gamme de programmes. À la date d'établissement du présent rapport, 127 recommandations (40%) étaient enregistrées comme non pleinement mises en œuvre par les chefs de programme.

2. La figure 1 ci-dessous montre une analyse par programme des recommandations en matière d'audit interne :

Division de l'audit et de la supervision internes	Numéro du programme	Nombre total de recommandations émises depuis 2007	Recommandations mises en œuvre	Recommandations plus applicables	Recommandations en cours de mise en œuvre
Section de l'audit interne	Programme 1	1	1	0	0
Section de l'audit interne	Programme 2	1	0	0	1
Section de l'audit interne	Programme 5	6	5	0	1
Section de l'audit interne	Programme 6	6	1	0	5
Section de l'audit interne	Programme 7	11	10	0	1
Section de l'audit interne	Programme 8	30	6	0	24
Section de l'audit interne	Programme 9	4	4	0	0
Section de l'audit interne	Programme 11	17	0	0	17
Section de l'audit interne	Programme 21	4	3	0	1
Section de l'audit interne	Programme 22	43	23	0	20
Section de l'audit interne	Programme 23	9	3	0	6
Section de l'audit interne	Programme 24	78	40	1	37
Section de l'audit interne	Programme 25	127	113	8	6
Section de l'audit interne	Programme 28	5	0	0	5
Section de l'audit interne	Programme 29	30	27	0	3
Section de l'audit interne	Autres	2	0	2	0
	Totaux	374	236	11	127

Figure 1

¹ En outre, la Division de l'audit et de la supervision internes a émis 12 recommandations figurant dans trois rapports d'évaluation entre 2008 et 2010.

² Les recommandations décrites comme étant "non applicables" par les chefs concernés seront examinées en détail avant la fin de 2011, pour vérifier si ce statut correspond à la réalité.

3. La figure 2 ci-dessous présente une analyse des recommandations de la Division de l'audit et de la supervision internes en fonction de leur durée de mise en œuvre :

Recommandations en cours de mise en œuvre	Ouvertes entre 0 et 90 jours	Ouvertes entre 91 et 180 jours	Ouvertes entre 181 et 360 jours ³	Ouvertes plus de 360 jours ⁴
128 ⁵	86	0	12	30

Figure 2

4. La figure 3 ci-dessous répertorie les 163⁶ recommandations qui n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre, classées selon leur année de création.

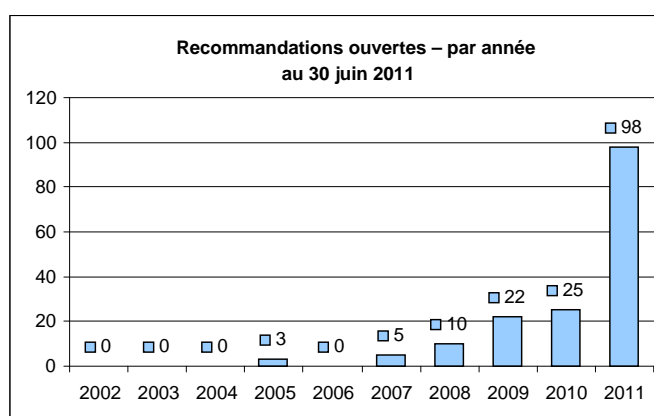


Figure 3

5. La figure 4 ci-dessous indique la ventilation des recommandations ouvertes par programme :

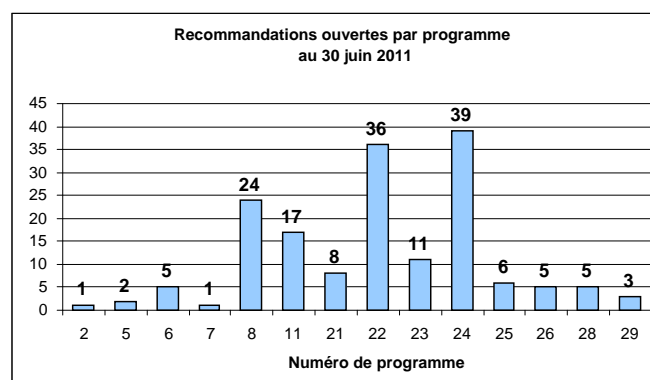


Figure 4

³ Les recommandations ouvertes entre 181 et 360 jours se rapportent aux audits sur le processus de création de recettes concernant le Centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI (août 2010), et sur la trésorerie et la gestion de trésorerie (novembre 2010).

⁴ Ces recommandations renvoient principalement aux audits sur les achats, les technologies de l'information et les états de paie.

⁵ Parmi les 128 recommandations en cours de mise en œuvre figure une recommandation issue d'une évaluation qui vise à fournir une assistance particulière aux chefs de programme.

⁶ Les trois recommandations ouvertes pour 2005 ont trait au rapport du Corps commun d'inspection (Examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI : budget, supervision et questions connexes) et à un rapport en suspens d'Ernst & Young. Les recommandations du Corps commun d'inspection encore ouvertes concernent essentiellement des questions liées aux ressources humaines.

6. La figure 5 ci-dessous indique la ventilation des recommandations ouvertes par source :

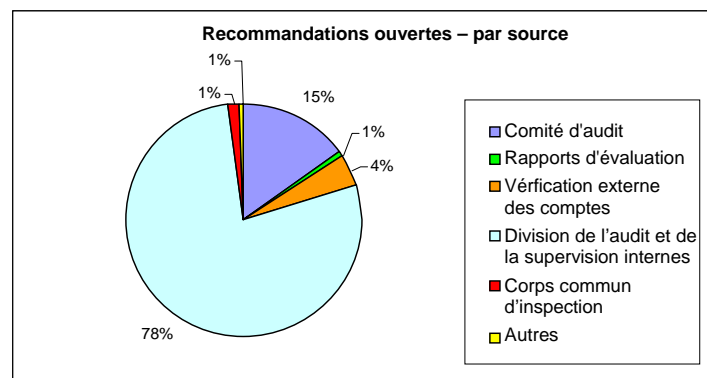


Figure 5

7. Depuis le début de ses travaux en 2006, l'OCIS a formulé 235 recommandations. Aujourd'hui, selon les données de la Division de l'audit et de la supervision internes, 11% des recommandations (25) ont été déclarées par les chefs de programme comme nécessitant des travaux complémentaires afin d'être mises en œuvre intégralement.

[L'appendice III suit]

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ENQUÊTES ET RECOMMANDATIONS

Les enseignements tirés des enquêtes menées au cours de la période considérée ont donné lieu à des recommandations visant à améliorer les contrôles internes et les systèmes et procédures de gestion. Des recommandations sur les points ci-après ont été adressées au Directeur général et à d'autres chefs de service concernés :

Indemnité spéciale pour frais d'études

- Examiner attentivement l'énoncé exact de l'article 3.11 c) relatif à l'indemnité spéciale pour frais d'études pour chaque demande déposée.
- Pour les demandes déposées par des fonctionnaires de l'OMPI, il convient de prêter une attention particulière à l'article 12 de l'ordre de service 22/2007. Il faut également vérifier si les conditions mentionnées dans l'article 3.11 c) sont bel et bien remplies.
- S'agissant de l'examen de l'article 3.11 c), évaluation et éventuelles clarifications par le DGRH et le Bureau du conseiller juridique.

Examens médicaux

- Si un fonctionnaire soumet – dans le but d'obtenir certains remboursements de l'OMPI – un "rapport d'expertise médicale" dans lequel le médecin traitant déclare qu'un enfant à charge est handicapé, l'Organisation devrait obtenir un deuxième avis auprès d'un médecin officiel du système des Nations Unies (extérieur à l'OMPI).
- Il est recommandé de faire réexaminer l'enfant à charge par un médecin tous les deux ans.

Rôle des institutions extérieures dans la lutte contre la fraude

- En tant que victime potentielle d'actes considérés comme étant des cas de fraude criminelle encouragés par des institutions extérieures, l'OMPI doit, en sa qualité de membre de la communauté internationale des organisations, informer les autorités compétentes (p. ex. les autorités judiciaires responsables de la région où est sise l'institution extérieure). Cela protégera les autres organisations contre des pratiques malveillantes similaires.

Amélioration de la communication au sujet des missions

- Si un fonctionnaire part, à la demande de son pays d'origine, pour une mission financée par celui-ci et autorisée par l'OMPI, il serait judicieux d'en informer les services internes de l'Organisation tels que ceux responsables des voyages, de la gestion des ressources humaines et de la sécurité, même si le fonctionnaire effectue sa mission pendant ses congés annuels.

Recours accru aux mécanismes informels de règlement des différends

- En cas de harcèlement, il peut être utile pour toutes les parties concernées d'essayer de régler les différends par des voies informelles avant de faire appel à la Section des enquêtes. Il est recommandé d'utiliser tous les mécanismes informels de règlement des différends avant

de demander l'ouverture d'une enquête. À cet égard, et au stade de l'évaluation préliminaire précédant une enquête, il est prévu que le cas soit en premier lieu soumis à la médiatrice s'il n'y a pas eu de recours préalable à des services de médiation ou à d'autres mécanismes de règlement des différends.

Rationalisation et simplification de diverses procédures internes de l'OMPI

- Les procédures de dépôt de plaintes, d'appel et d'examen ainsi que les procédures disciplinaires, qui sont nombreuses et complexes, mobilisent une part considérable des ressources de l'Organisation et se sont toujours caractérisées par une grande lenteur. Une procédure interne rationalisée s'appliquant à de nombreux types de cas permettrait un règlement plus rapide pour les fonctionnaires et allégerait la charge de l'Organisation. Aujourd'hui, de nombreuses instances différentes peuvent être saisies d'un même cas, entraînant pour l'OMPI des investissements redondants en termes de temps et d'efforts.

Renforcement des normes en matière d'intégrité

- Des formations actualisées sur les normes de conduite professionnelle et personnelle s'appliquant à l'ensemble du personnel devraient être données à titre de rappel aux membres du personnel déjà en poste et, en guise d'introduction à ce qui constitue un comportement acceptable, aux nouveaux membres du personnel recrutés par l'OMPI.

[L'appendice IV suit]

STATISTIQUES EN MATIÈRE D'ENQUÊTES

1. Entre mars 2008 (période à laquelle la Section des enquêtes a été créée) et la fin de la période considérée, la Division de l'audit et de la supervision internes a enregistré un total de 67 enquêtes pour plainte, dont 54 ont été clôturées.

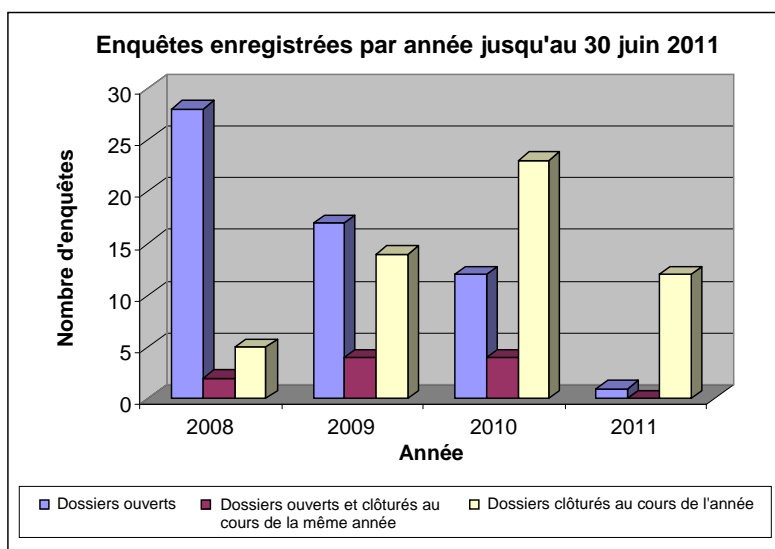


Figure 1 : Enquêtes enregistrées par année

2. Le 30 juin 2011, la Section des enquêtes avait six enquêtes actives en cours et menait parallèlement des évaluations préliminaires sur six autres plaintes. Un dossier ouvert en 2008 était "en attente de clôture".

3. Illustrant l'évolution de la nature des plaintes d'une année à l'autre, les indicateurs ci-dessous montrent les augmentations ou les diminutions en pourcentage des différents types de plaintes considérés globalement depuis juin 2010 :

Types de plaintes	
Abus de pouvoir	↓
Diffamation	↔
Fraudes (de tous types)	↑
Harcèlement (de tous types)	↓
DGRH – questions de recrutement	↑
InterFlex, contrôle d'accès, Flexitime	↔
Irrégularités liées aux contenus informatiques	↑
Atteintes à la sécurité informatique	↓
Divers	↑

4. Ainsi qu'il ressort de la figure ci-dessous, les demandes d'ouverture d'enquêtes menées par la Division de l'audit et de la supervision internes émanent principalement des membres du personnel de l'OMPI. La plupart des plaintes déposées par les membres du personnel se sont révélées non fondées. Par contre, plusieurs plaintes émanant de dénonciateurs ont débouché sur des enquêtes exhaustives et des recommandations adressées au Directeur général en vue d'éventuelles mesures disciplinaires.

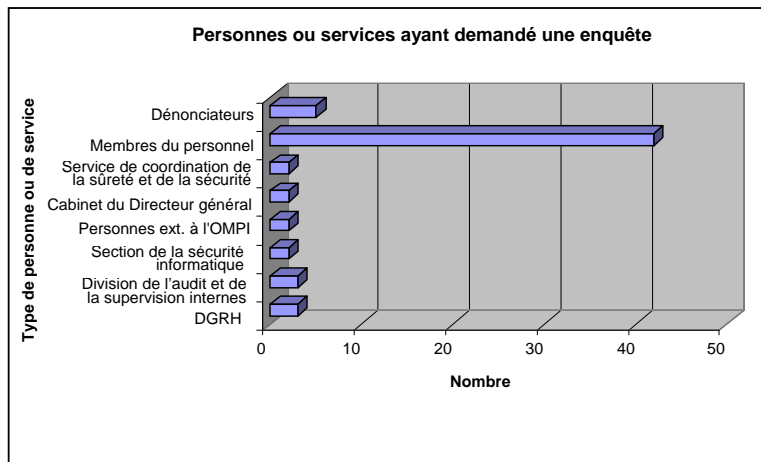


Figure 3

5. Pour les dossiers créés en 2010, la durée moyenne de traitement d'un dossier d'enquête jusqu'à la clôture – de l'enregistrement de la plainte à l'établissement du rapport – était d'environ 120 jours. La figure 4 ci-dessous montre la nature des 27 dossiers clôturés pendant la période considérée :

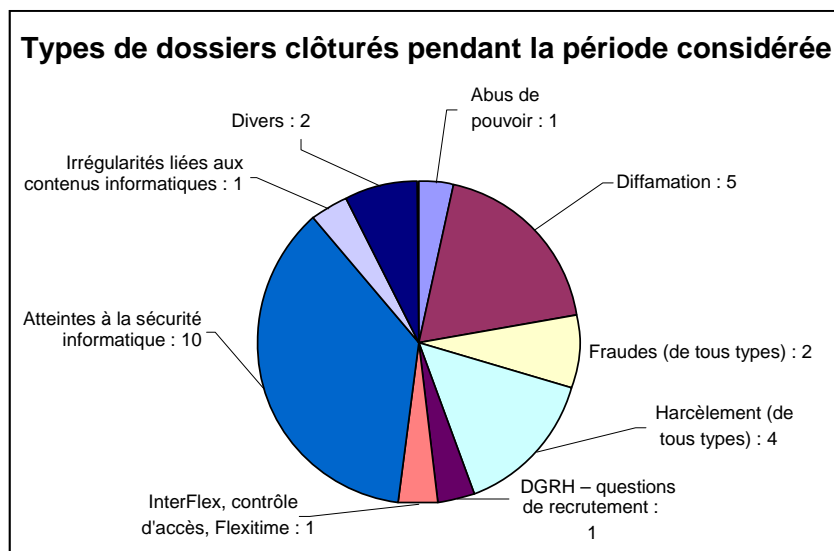


Figure 4

6. L'issue des dossiers clôturés pendant la période considérée est présentée dans la figure 5 ci-dessous :

Issue	Nombre
Allégation non fondée (*)	21
Allégation fondée	1
Allégation fondée, mais fonctionnaire parti à la retraite	1
Non-respect des pratiques recommandées, mais pas de faute	1
Aucune enquête nécessaire selon les conclusions de l'évaluation préliminaire	3
Total	27

Figure 5

7. La figure 6 ci-dessous montre l'issue des 54 dossiers clôturés sur le nombre total de 67 dossiers enregistrés :

Issue	Nombre
Décision administrative	1
Allégation non fondée (*)	30
Allégation fondée	11
Plainte ne relevant pas du mandat de la Division de l'audit et de la supervision internes	1
Plainte retirée	2
Non-respect des pratiques recommandées, mais pas de faute	1
Aucune enquête nécessaire selon les conclusions de l'évaluation préliminaire	8
Total	54

Figure 6

(*) Il s'agit principalement de dossiers sur certaines allégations d'atteintes à la sécurité informatique concernant des postes de travail et remontant à 2008, lesquelles n'avaient pas pu être étayées par des analyses scientifiques et d'autres activités de recherche approfondies. Le fonctionnaire à l'origine des allégations a été congédié de l'Organisation en 2009.

Résultats des enquêtes

8. Sur les 11 dossiers enregistrés depuis 2008 qui contenaient des allégations fondées selon les résultats de l'enquête, sept fonctionnaires ont reçu des lettres d'accusation approuvées par le Directeur général, deux fonctionnaires avaient pris leur retraite et n'ont donc pas été inculpés, un fonctionnaire a démissionné et un dossier est actuellement examiné en vue d'accusations éventuelles. Sur les sept fonctionnaires ayant reçu une lettre d'accusation, deux ont été congédiés par le Directeur général et un a fait l'objet de mesures disciplinaires. Les quatre autres fonctionnaires concernés sont visés par des accusations graves, et leurs dossiers n'ont pas encore été entièrement traités dans le cadre du système d'administration interne de la justice. Les rapports d'enquête relatifs à ces quatre cas sont datés d'avril 2009, février 2010, mars 2010 et juin 2011.

[L'appendice V suit]

ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS DE LA SECTION DE L'ÉVALUATION

Cette section du présent rapport résume les principales constatations, conclusions et recommandations issues des différentes activités menées par la Section de l'évaluation pendant la période considérée. Ont été soulevées les questions clés suivantes :

Information financière

- i) Depuis sa création, l'OMPI fournit différents services à ses États membres sous la forme de réunions, de projets, de missions, de présentations dans les pays, etc. Cependant, lorsque la Section de l'évaluation définissait le cahier des charges des évaluations du portefeuille d'activités dans les pays, il n'existait pas d'informations financières ventilées par pays sur les investissements réalisés à des fins de développement, ni sur les dépenses engagées. La Division de l'audit et de la supervision internes a donc recommandé de suivre les dépenses par pays et par bénéficiaire, afin de réduire les risques qu'implique un système de gestion financière insuffisant.
- ii) Pas de calcul fiable du coût des services : globalement, l'OMPI n'inclut pas toujours les dépenses internes liées aux ressources humaines dans le calcul du coût des services. Par exemple, lorsque l'on calcule le coût d'une mission dans un pays, il faut prendre en compte non seulement l'indemnité journalière de subsistance et les frais de transport aérien, mais aussi le coût des experts techniques de l'OMPI effectuant la mission. De manière générale, le budget semblait ne guère entrer en ligne de compte dans le calcul des coûts de certaines activités, mais celui-ci ne rendait pas compte des coûts réels car les dépenses internes en ressources humaines n'étaient pas toujours comprises. La Division de l'audit et de la supervision internes recommande d'améliorer les méthodes actuelles de calcul des coûts en se fondant sur le coût réel des activités, de manière à limiter le risque existant en matière de gestion financière.

Documentation interne

- i) Les indicateurs de performance sont souvent considérablement limités par l'absence de mécanismes d'enregistrement et de reddition de comptes qui permettraient d'accéder plus facilement et plus efficacement aux données pertinentes recueillies, de préférence en "temps réel".
- ii) En 2010, il était impossible d'obtenir un ensemble complet de données sur les différentes activités entreprises par l'OMPI entre 2005 et 2009. Il y a certes le rapport sur l'exécution du programme, mais il ne remplace pas la documentation que toute organisation devrait conserver, comme par exemple : les comptes rendus des missions réalisées par pays pendant une période donnée, les rapports de réunion (qui sont pour la plupart incomplets), les comptes rendus sur les services fournis aux pays et les demandes formulées par les États. Bien que la majeure partie des services soient fournis sur demande, il n'a pas été possible de se procurer des documents sur l'identité des utilisateurs et sur leurs demandes respectives. La Division de l'audit et de la supervision internes recommande d'élaborer une politique de la documentation interne de l'OMPI pour réduire les risques en termes d'opérations et de respect des normes.

Planification

- i) Les stratégies de définition des priorités ne sont pas encore une pratique de gestion de programme répandue au sein de l'Organisation, ce qui limite l'efficacité et l'efficience des programmes et a des répercussions sur la dotation des ressources limitées. Intégrer des stratégies de définition des priorités dans le processus de planification présenterait

des avantages pour les pratiques existantes en matière de gestion des programmes et de la charge de travail, particulièrement au vu de l'accroissement de la demande de services de l'OMPI et des sollicitations des utilisateurs alors que les ressources sont limitées.

ii) La mise au point d'objectifs, de résultats et d'indicateurs plus solides tirera avantage de l'incorporation des attentes spécifiques des États membres, des clients et des parties prenantes sur les progrès et la réussite escomptés pendant ce délai de deux ans. Le cadre d'exécution doit être vaste, moins complexe et plus axé sur les grandes priorités opérationnelles.

Un système de type "tableau de bord équilibré" peut être approprié au niveau de l'Organisation.

iii) D'importantes insuffisances concernant les données ont été relevées dans de nombreux résultats escomptés et indicateurs d'exécution. Ceux-ci ne pouvaient donc pas être validés comme il se doit. Étroitement liées à cela, les réponses ont révélé qu'à peine moins des deux tiers des chefs interrogés avaient le sentiment qu'ils ne s'étaient pas véritablement "approprié" les critères d'évaluation des résultats, pour la plupart hérités de leurs prédécesseurs ou approuvés à un niveau supérieur de l'Organisation. Ces constatations concernant l'absence de sentiment d'"appropriation" ainsi que de pertinence et d'utilité sont au cœur des principales conclusions et recommandations pour l'avenir. Une implication plus grande des équipes chargées des programmes dans la mise au point des critères d'évaluation des résultats, sur une base collaborative, garantira un niveau plus stable de sentiment d'"appropriation", même lorsque des modifications sont faites ultérieurement par la direction.

iv) Des objectifs, résultats et cibles plus exigeants, éclairés et ambitieux peuvent être envisagés lorsque des hypothèses et pronostics de risques font partie du processus de planification. Cela est particulièrement important pour les risques majeurs recensés qui peuvent empêcher d'atteindre les neuf objectifs stratégiques.

v) La qualité des données s'améliorera d'autant plus que les objectifs, résultats et indicateurs figurant dans le document du programme et budget biennal seront moins nombreux, plus efficaces et plus systématiquement utiles à des fins de gestion des opérations internes et de suivi par les hauts responsables et par d'autres gestionnaires.

Suivi

i) Le suivi des progrès, sur une base trimestrielle, à la lumière des résultats escomptés et des indicateurs d'exécution contribuera à améliorer et perfectionner l'évaluation des résultats, à mesure que seront mis en évidence les éléments qui seront utiles et précieux au suivi interne de routine. Cela peut poser certains problèmes pratiques compte tenu de la complexité du cadre d'exécution actuel. Étant donné que les résultats et les indicateurs seront utilisés plus régulièrement, il deviendra de plus en plus facile de les différencier afin qu'ils puissent servir au suivi à différents niveaux : par objectif stratégique pour le Directeur général et l'équipe de haute direction; par État membre par l'intermédiaire du rapport sur l'exécution du programme; et aussi, de nouveau, en rapport avec les objectifs stratégiques plus élevés.

ii) À un moment donné, le fait, aux fins de l'établissement des rapports sur les progrès accomplis, de mettre l'accent sur les effets et les résultats et non plus sur les contributions et les activités pourrait utilement être soutenu par l'incorporation, dans les rapports trimestriels, d'un instrument de suivi simple et analytique fournissant un "instantané" des progrès réalisés à la lumière de cibles spécifiques, éventuellement à titre exceptionnel.

iii) Conformément à l'importance accordée au service à la clientèle dans le programme de réorientation stratégique, les programmes souhaitant utiliser le retour d'information des clients comme mesure de la qualité du service fourni bénéficieront d'un meilleur appui grâce à

une coordination interprogrammes, à la commande d'études ainsi qu'à d'autres mécanismes. Les mesures concernant le retour d'information sont trop souvent mises en péril par l'absence de systèmes et de ressources aux fins de la collecte de données au niveau de chaque programme.

Reddition de comptes

i) Il convient de faire attention à ce que le code de couleurs inspiré de la signalisation routière (mis en place par la Division de l'audit et de la supervision internes aux fins du rapport sur l'exécution du programme en 2006-2007) n'ait pas d'incidence sur la planification et la reddition de comptes d'une manière "pervers" ou "imprévue", consistant à trop vouloir que le rapport en question soit "vert". Cela pourrait conduire à préférer des niveaux faibles de pleine réalisation au regard de cibles "flexibles" à des réalisations partielles mais de plus grande valeur, mesurées à la lumière d'objectifs et de cibles plus exigeants.

Système de gestion de l'information

i) Absence de système commun de gestion de l'information : bien que chaque département ait un espace partagé destiné à stocker des données électroniques, les informations ne sont pas toujours archivées dans ces espaces. En outre, les espaces partagés ne sont pas accessibles par d'autres départements. S'il est nécessaire pour des services tels que ceux des ressources humaines, de la supervision ou du médiateur de préserver la confidentialité de leurs données électroniques, cela ne devrait pas être le cas des programmes techniques. Lors de la consultation, il a été quasiment impossible d'avoir accès aux informations pertinentes pour définir le cahier des charges des évaluations du portefeuille d'activités dans les pays. Des difficultés en matière de gestion de l'information avaient aussi été relevées dans l'examen du rapport sur l'exécution du programme publié en 2008.

La Section de l'évaluation a observé d'autres limitations dans les domaines de la coordination, du partage des savoirs et de la cohérence.

[L'appendice VI suit]

Recommandations formulées par l'OCIS à la Division de l'audit et de la supervision internes (juillet 2010 – juin 2011), avec observations

	Description de la recommandation	Rapport de l'OCIS	Observations sur le statut	Statut	Risque
1	Le Secteur de l'administration et de la gestion et la Division de l'audit et de la supervision internes devraient collaborer étroitement pour achever la base de données longtemps attendue, qui permettra enfin de faire le point sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations relatives à la supervision, la priorité n'étant accordée qu'à la mise en œuvre des recommandations en suspens les plus importantes.	Dix-septième réunion juillet 2010	La Division de l'audit et de la supervision internes a créé un tableur Excel afin d'assurer le suivi des recommandations en suspens de façon efficace et en temps voulu; les chefs de programme donneront la priorité aux recommandations essentielles en vue de leur mise en œuvre rapide. La solution à long terme consisterait à créer une application Web grâce à laquelle les chefs de programme pourraient mettre à jour la base de données des recommandations en suspens en ligne, sur l'Intranet. La Division de l'audit et de la supervision internes examine avec le PNUD les possibilités d'utiliser son système de base de données.	Achevé	Faible
2	Les procédures applicables à la mise en œuvre des dispositions de l'ordre de service 16/2010 devraient être mises en place et communiquées à l'organe à sa dix-neuvième réunion.	Dix-septième réunion juillet 2010	La Division de l'audit et de la supervision internes convient que la direction doit établir des procédures détaillées pour la mise en œuvre des dispositions de cet ordre de service, ce qui aiderait les chefs de programme à suivre efficacement les recommandations en suspens. Les procédures pourraient aussi déterminer les mesures administratives à prendre dans les cas où les chefs de programme responsables ne parviennent pas à mettre en œuvre les recommandations.	Achevé	Faible
3	Il faudrait envisager l'exécution du cadre de responsabilisation, voire l'adoption de sanctions éventuelles, pour les chefs de programme qui ne mettent pas en œuvre les dispositions de l'ordre de service 16/2010.	Dix-septième réunion juillet 2010	La Division de l'audit et de la supervision internes convient que la direction doit établir des procédures détaillées pour la mise en œuvre des dispositions de cet ordre de service, ce qui aiderait les chefs de programme à suivre efficacement les recommandations en suspens. Les procédures pourraient aussi déterminer les mesures administratives à prendre dans les cas où les chefs de programme responsables ne parviennent pas à mettre en œuvre les recommandations.	Achevé	Faible
4	Le Manuel de procédure en matière d'enquêtes devrait être publié dès que possible pour s'assurer que les enquêteurs suivent une méthodologie et des procédures établies.	Dix-septième réunion juillet 2010	Le Manuel de procédure en matière d'enquêtes a été publié le 5 août 2010 sous la forme d'un courrier électronique adressé à tous les membres du personnel, accompagné d'un mémo du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes. L'OCIS a été invité à présenter ses observations. Le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes et le chef de la Section des enquêtes veilleront à ce que les enquêteurs se conforment au manuel.	Achevé	Faible
5	Toutes les enquêtes devraient être conduites sous la responsabilité directe de la Division de l'audit et de la supervision internes, et dans le strict respect des procédures établies.	Dix-septième réunion juillet 2010	Toutes les enquêtes sur des questions relevant du mandat de la Division de l'audit et de la supervision internes sont conduites sous la supervision du directeur de la division, conformément à la Charte de l'audit interne et au Manuel de procédure en matière d'enquêtes. En outre, avant l'élaboration du manuel, toutes les enquêtes réalisées par la division étaient conduites conformément aux Lignes directrices uniformes en matière d'enquête (de 2003 puis de 2009).	Achevé	Faible
6	La politique et le manuel relatifs aux enquêtes devraient être examinés, en consultation avec le Conseil du personnel, initialement tous les ans pour déterminer si des ajustements sont nécessaires.	Dix-septième réunion juillet 2010	Le Manuel de procédure en matière d'enquêtes sera examiné régulièrement selon les besoins. La politique sera examinée au moins tous les trois ans.	Achevé	Faible

Recommandations formulées par l'OCIS à la Division de l'audit et de la supervision internes (juillet 2010 – juin 2011), avec observations					
	Description de la recommandation	Rapport de l'OCIS	Observations sur le statut	Statut	Risque
7	Des informations détaillées sur les enquêtes devraient figurer dans un rapport annuel sur l'administration de la justice au sein du Secrétariat, comme recommandé par l'organe au paragraphe 33 ci-dessus [du document WO/AC/17/2].	Dix-septième réunion juillet 2010	Le rapport annuel d'activité de la Section des enquêtes (janvier 2010), qui contient des informations détaillées sur les enquêtes menées (sous réserve des contraintes liées à la confidentialité), est publié sur la page consacrée aux enquêtes du site Intranet de la Division de l'audit et de la supervision internes. La gestion du système d'administration de la justice relève de la responsabilité du Directeur général.	Achevé	Modéré
8	Tous les membres du personnel auditionnés par des enquêteurs devraient recevoir un exemplaire du rapport d'audition pour validation.	Dix-septième réunion juillet 2010	Le Manuel de procédure en matière d'enquêtes dispose que tout membre du personnel auditionné qui fait l'objet d'une enquête et est ensuite accusé d'avoir commis une faute recevra un exemplaire du rapport d'enquête de la Division de l'audit et de la supervision internes. Les témoins, y compris l'auteur de la plainte, n'ont pas le droit de voir ou de recevoir un exemplaire du rapport ni des pièces justificatives recueillies par le Directeur général. Lorsque l'audition a été formellement enregistrée par la division, le membre du personnel reçoit une copie de l'audition enregistrée. Selon la pratique courante, les témoins devraient signer leurs dépositions.	Achevé	Modéré
9	Compte tenu des différences mentionnées au paragraphe 11 ci-dessus et conformément aux recommandations sur les normes professionnelles, le plan annuel de la Division de l'audit et de la supervision internes devrait prendre en compte la contribution de la haute direction sur les perceptions de risque et être débattu avec l'organe avant d'être soumis pour approbation.	Vingt et unième réunion juin 2011	La Division de l'audit et de la supervision internes consulte effectivement les membres de la haute direction avant ou pendant les audits pour obtenir leur contribution sur la portée des audits futurs dans leurs domaines de responsabilité respectifs. La division estime qu'elle remplit constamment les objectifs fixés dans les avis pratiques PA 2110-1 et PA 2110-2 de l'Institut des auditeurs internes. Elle souligne que la charte relative à la supervision enjoint le directeur de la division d'élaborer et d'exécuter ses programmes de travail de manière indépendante, tout en tenant compte des demandes du Directeur général de l'OMPI, ce qui est la pratique courante. La Division de l'audit et de la supervision internes invite l'OCIS à lui présenter des observations sur l'ensemble de ses plans et évaluations des risques.	Achevé	Modéré
10	L'OMPI devrait adopter pour les recommandations relatives à la supervision une approche fondée sur les risques assortie d'un suivi de la mise en œuvre des recommandations considérées comme étant à risque élevé pour l'Organisation.	Vingt et unième réunion juin 2011	La Division de l'audit et de la supervision internes effectue des travaux de vérification lors d'audits successifs, comme cela a été le cas dans des domaines tels que les systèmes informatiques et les activités d'achat. Nous examinons aussi les recommandations formulées par les vérificateurs externes des comptes et convenons de leur état de mise en œuvre. Actuellement, les contraintes budgétaires nous empêchent de procéder à une vérification complète du suivi des recommandations en matière de supervision de toutes les sources. En outre, la division a déterminé qu'il reste à l'OMPI d'importants domaines d'activité ne faisant l'objet d'aucun audit, et elle considère plus urgent de traiter ces domaines que de vérifier la mise en œuvre des recommandations afin de remédier à des problèmes de contrôle déjà recensés. Cela est pleinement conforme à l'avis pratique PA 2500 A1.	Achevé	Faible
11	Après des discussions avec la direction, de préférence au niveau du Conseil de l'information, des communications et de la technologie, la Division de l'audit et de la supervision internes devrait remettre à l'organe une mise à jour de son rapport d'audit interne	Vingt et unième réunion juin 2011	La Division de l'audit et de la supervision internes a tenu des réunions préliminaires avec le directeur des Services informatiques et le chef de la Section de la sécurité informatique. La division évalue les déclarations de la direction concernant toutes les recommandations relatives à l'informatique et aux services d'information, comme demandé par la présidente de l'OCIS dans sa lettre du 7 juin 2011 adressée au directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes.	En cours	Élevé

Recommandations formulées par l'OCIS à la Division de l'audit et de la supervision internes (juillet 2010 – juin 2011), avec observations					
	Description de la recommandation	Rapport de l'OCIS	Observations sur le statut	Statut	Risque
	IA/03/2010 intitulé "Audit de suivi en matière de contrôles de sécurité et d'accès informatiques", qui donnera des précisions sur toutes les activités d'assurance en cours liées à la sécurité informatique.		La division a déjà accès aux documents du Conseil de l'information, des communications et de la technologie.		
12	Les rapports d'audit interne devraient continuer d'être présentés périodiquement à l'organe et toujours contenir les réponses de la haute direction aux recommandations figurant dans le rapport.	Vingt et unième réunion juin 2011	Suivant la suggestion du vérificateur externe des comptes, la Division de l'audit et de la supervision internes a mis en place un mécanisme accordant à la direction un délai d'au moins trois semaines pour formuler des observations sur les projets de rapports d'audit interne. Les observations fournies par la direction sont toujours incluses dans les rapports d'audit interne. Seul un de ces rapports (l'audit sur la trésorerie et la gestion de trésorerie, publié en novembre 2010) ne comprenait pas d'observations de la direction, car celle-ci n'en avait pas soumis malgré les reports de délai concédés.	Achévé	Faible
13	La Division de l'audit et de la supervision internes devrait s'occuper des différents domaines qui relèvent de son mandat, c'est-à-dire les audits de gestion et les inspections.	Vingt et unième réunion juin 2011	Comme expliqué dans notre charte, la Division de l'audit et de la supervision internes axe ses travaux essentiellement sur l'examen des mécanismes de contrôle interne de l'OMPI et des problèmes de contrôle. De nombreuses questions liées à la gestion et aux résultats figurent dans presque tous les rapports d'audit interne, ainsi que dans des rapports d'évaluation. Étant donné les contraintes budgétaires et les priorités de la division, nous prévoyons de concentrer notre action sur les évaluations plutôt que sur les inspections au sein de l'OMPI. La Division de l'audit et de la supervision internes n'a procédé qu'à une inspection, en 2008 : l'analyse des principes d'intégrité et d'éthique de l'OMPI.	Achévé	Faible

[L'appendice VII suit]

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACL	Audit Command Language
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
DGRH.....	Département de la gestion des ressources humaines
ERP	Planification des ressources de l'Organisation
GNUE	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
IPSAS (normes)	Normes comptables internationales du secteur public
OCIS.....	Organe consultatif indépendant de surveillance
OIT	Organisation internationale du travail
OMM.....	Organisation météorologique mondiale
PCT	Traité de coopération en matière de brevets
UIT.....	Union internationale des télécommunications

[Fin de l'appendice VII et du document]