

## Comité du programme et budget

**Quinzième session**  
**Genève, 1<sup>er</sup> – 3 septembre 2010**

### **AUDIT DE SURVEILLANCE FINANCIÈRE DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES SURFACES ET DES INFRASTRUCTURES**

*Document établi par le Secrétariat*

1. Conformément à l'article 11.10) de la Convention instituant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), le Contrôle fédéral suisse des finances, vérificateur externe des comptes désigné, a établi entre octobre 2009 et mars 2010 un "Audit de surveillance financière dans le domaine de la gestion des surfaces et des infrastructures", daté du 22 mars 2010, qui figure dans l'appendice.
2. Les observations du Secrétariat au sujet des recommandations formulées par le vérificateur externe des comptes sont indiquées ci-après, dans l'ordre où ces recommandations figurent dans le rapport d'audit.

#### **Recommandation 1**

3. *"Je suis d'avis que l'OMPI devrait définir une stratégie claire en matière de gestion de l'attribution des locaux et des infrastructures, respectivement de développement durable et d'économies d'énergie. Par ailleurs, j'invite l'organisation à fixer formellement des règles applicables à la gestion des surfaces et des infrastructures, à les valider et à les publier sur l'intranet de l'OMPI".*
4. Observations du Secrétariat : l'établissement d'une stratégie en matière de gestion de l'attribution des locaux et des infrastructures fait partie intégrante du cadre général de l'extension des bâtiments propriété de l'OMPI, afin de coïncider avec les

emménagements des employés (qui sont actuellement dans les bâtiments en location) dans le nouveau bâtiment. Les déménagements devraient être terminés pendant le premier semestre de 2011 et les locaux en location libérés pendant le second semestre de 2011. Par ailleurs, les aspects liés au développement durable et aux économies d'énergie relatifs aux bâtiments seront expressément pris en compte à l'avenir, d'une manière globale, en ce qui concerne les locaux propriété de l'Organisation dans lesquels cette dernière aura une autonomie entière pour établir les objectifs en termes de niveaux d'utilisation technique et particuliers.

### **Recommandation 2**

5. *“Je suis d'avis que les descriptifs de poste devraient être actualisés, validés, datés et signés et que les principes de subordination et de remplacement soient clairement indiqués”.*
6. Observations du Secrétariat : la mise à jour des descriptifs de poste et leur validation complète au travers de tous les canaux internes nécessaires est un exercice qui s'applique à un certain nombre de secteurs de l'OMPI, pas seulement la Division des bâtiments actuelle. Par conséquent, ces mise à jour et validation seront intégrées pleinement dans la révision des descriptifs de poste de toute l'Organisation.

### **Recommandation 3**

7. *“Dans le cadre d'une gestion économe et efficiente des infrastructures, j'estime que l'OMPI devrait effectuer une analyse de la situation en matière de location des places de parc en y incluant une actualisation des tarifs pratiqués. Par ailleurs, si l'OMPI décide de poursuivre sa politique de tarifs préférentiels à ses employés, je suis d'avis que le tarif minimal devrait au moins coïncider avec le «prix de revient estimé» d'une place de parc. Je pense également que cette thématique pourrait facilement être analysée dans le cadre du projet «neutralité carbone»”.*
8. Observations du Secrétariat : dans le contexte de l'emménagement dans le nouveau bâtiment, le Secrétariat a commencé à examiner les disponibilités en termes de parking pour les employés. De plus, un certain nombre de solutions destinées à remplacer l'utilisation des voitures individuelles (pour les allers-retours domicile-bureau) sont à l'étude et seront promues dans le cadre du projet Neutralité carbone.

### **Recommandation 4**

9. *“Je recommande à l'OMPI de décrire et de formaliser les processus opérationnels de travail dans l'optique de favoriser l'efficacité du travail, le transfert des connaissances, de garantir la suppléance des postes, le pilotage et le contrôle du travail, respectivement d'éliminer des doublons potentiels dans certains travaux ou tâches”.*
10. Observations du Secrétariat : le Secteur de l'administration et de la gestion, qui comprend la Division des bâtiments, fait actuellement l'objet d'une réorganisation. Les processus opérationnels seront examinés dans le contexte de la mise en œuvre de la prochaine phase du Système intégré de planification des ressources visant à renforcer l'efficacité, à formaliser rôles et responsabilités et à améliorer le suivi et les rapports.

**Recommandation 5**

11. *“Je suggère à l'OMPI d'analyser la pertinence quant à l'idée de demander systématiquement l'avis de collaborateurs spécialisés (techniciens) lors de la mise en soumission de travaux ou d'acquisitions d'installations particulières”.*
12. Observations du Secrétariat : cette recommandation sera mise en œuvre en ce qui concerne les futurs appels d'offres ou l'examen des besoins de mise à niveau et de rénovation des diverses installations techniques et équipements dans tous les bâtiments propriété de l'OMPI, quelle que soit l'unité administrative responsable de l'installation ou de l'acquisition.

*13. Le Comité du programme et budget est invité à prendre note du présent document et de son annexe.*

[L'annexe suit]



# **ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE**

Audit de surveillance financière  
dans le domaine de la gestion des  
surfaces et des infrastructures



## Rapport du Vérificateur des comptes

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

## Audit de surveillance financière dans le domaine de la gestion des surfaces et des infrastructures

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

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

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

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

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

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

<u>Table des matières</u>	<u>Paragraphe</u>
<b>Résumé de l'audit</b>	-
Règlementation et normes	1-4
Remerciements	5
<b>Vérifications et constatations</b>	
Cadre de travail	6-8
Environnement de contrôle (ou régularité)	9-13
Rentabilité et économie	14-19
Efficacité	20-23
Chiffres indicateurs	24-33
Enquête de satisfaction	34-36
<b>Conclusion</b>	37-40

### Annexe 1

Valeurs indicatives récapitulées pour les trois organisations (OI)

### Annexe 2

Appréciations des trois organisations : « satisfaction de la part des collaborateurs »

Berne, le 22 mars 2010

No enreg. 1.9381.944.00333.02  
modi/dear

## RESUME DE L'AUDIT

Un audit de surveillance financière dans le domaine de la gestion des surfaces et des infrastructures a été exécuté auprès des trois organisations internationales (OI) pour lesquelles je suis en charge du mandat de Vérificateur extérieur des comptes. Concernant l'OMPI, les vérifications entreprises par mes collaborateurs démontrent qu'il n'existait pas de stratégie formelle en matière de gestion des surfaces et des infrastructures. Par contre, un projet « neutralité carbone » avait été discuté au début de l'année 2009 et ses grandes lignes ont été esquissées. Un montant de CHF 225'000 figure désormais au budget des années 2010 et 2011 à son sujet.

Par ailleurs, j'ai relevé dans mon rapport certains points que j'ai jugés utiles de développer plus en détail. En effet, l'efficacité du travail et le transfert de connaissances, à l'instar de suppléances de postes démontraient un potentiel d'amélioration. Dans l'optique de remédier de manière optimale à ce genre de situation, je suggère à l'OMPI de décrire et de formaliser les processus opérationnels de travail. Dans le cadre d'une gestion économe et efficiente des infrastructures, j'estime que l'OMPI devrait effectuer une analyse de la situation en matière de location des places de parc en y incluant une actualisation à l'évolution du marché des tarifs pratiqués. En effet, j'ai constaté qu'il existe un potentiel significatif de recettes supplémentaires de quelques centaines de milliers de francs par an selon le tarif du marché à considérer.

La diversité et la disparité des missions et des locaux entre les trois organisations internationales rend difficile une comparabilité sans faille de la gestion des surfaces et des infrastructures entre elles. Cependant, j'ai jugé utile de présenter différents indicateurs et de procéder à des comparatifs de valeurs entraînant des réflexions sur des éventuels enseignements à tirer des autres OI.

## REGLEMENTATION ET NORMES

### Règlementation financière et objet de la vérification

1. Outre les dispositions pertinentes des différentes Conventions, la période biennale 2008-2009 a été régie par les dispositions du Règlement financier de l'OMPI et de son Règlement d'exécution entré en vigueur le 1er janvier 2008. Le budget approuvé lors de l'Assemblée générale susmentionnée, de même que le budget révisé adopté lors de la session des Assemblées des Etats membres des 10 et 11 décembre 2008 à Genève ainsi que par les normes comptables applicables dans le système commun des Nations Unies ont servi de base de référence à cet audit.
2. Les examens effectués dans le domaine de la gestion des surfaces et des infrastructures, objet du présent rapport, ont consisté en un audit de surveillance financière par analogie aux normes de contrôle de l'INTOSAI. Ces normes de contrôle précisent que "... le contrôle des finances publiques comprend le contrôle de la régularité et la vérification de résultats" et que "la vérification de résultats englobe

l'examen des aspects d'économie, de rentabilité/efficience et d'efficacité, qui s'étend notamment aux domaines suivants:

- Vérification de l'environnement de contrôle (existence de stratégies, d'un concept de système de contrôle interne, de directives et de réglementations internes);
  - examen des économies réalisées dans la gestion conformément à des pratiques et des principes administratifs sains et une bonne politique de gestion (le coût des ressources utilisées (humaines et matérielles) est-il minimisé tout en veillant à la qualité des résultats?);
  - vérification de l'efficience de l'utilisation des ressources humaines, financières ou autre et examen des systèmes d'information, de mesure des résultats et de suivi; analyse des procédures utilisées par les unités contrôlées pour remédier aux insuffisances décelées (le rapport entre le coût et les ressources utilisées est-il acceptable?, rapport inputs/outputs);
  - vérification de l'efficacité des résultats au regard des objectifs poursuivis et examen de l'impact effectif des activités par rapport à l'impact souhaité (les ressources utilisées sont-elles en adéquation avec les résultats obtenus?).
3. Les questions d'importance mineure qui ont été clarifiées et discutées avec les responsables en cours de travaux ne sont pas relevées dans ce rapport.
4. Au cours des travaux de vérification, en octobre 2009, mes collaborateurs se sont principalement entretenus avec Mme Isabelle Boutillon : Directrice-conseillère et secrétaire du Comité de construction, M. Sacha Gacic : Chef, Section de la gestion des locaux, M. Yves Cochard: Administrateur technique, Section de la gestion des locaux, Mme Denise Delaune: Administratrice Adjointe, Division des bâtiments, Mme Isabelle Arnaud: Assistante Administrative, Division des bâtiments, M. Michel Ferrero: Technicien coordonnateur des travaux, Division des bâtiments, M. Alain Guioton: Chef de groupe, Groupe technique A - Electricité/Frigoriste M. Dominique Franchi: Electromécanicien, Groupe technique A - Electricité/Frigoriste et M. Fethi Ben Brahim: Technicien (serrurier), Groupe technique B - Climatisation/Serrurerie. Mes subordonnés ont aussi procédé à une enquête de satisfaction sur les services y relatifs auprès de plusieurs collaborateurs de l'OMPI sélectionnés de manière aléatoire.

### **Remerciements**

5. Je tiens à exprimer mes remerciements pour l'obligeance avec laquelle les renseignements et les documents ont été donnés par tous les fonctionnaires et autres personnes de l'OMPI qui ont été sollicités. Le résultat des contrôles a été discuté le 5 mars 2010, avec M. Philippe Favatier : Directeur financier (contrôleur), Mme Janice Cook Robbins : Chef, Service des finances, Mme Isabelle Boutillon: Directrice-conseillère et secrétaire du Comité de construction. M. Sacha Gačić: Chef, Section de la gestion des locaux et M. Tuncay Efendioglu, auditeur interne.

### **VERIFICATIONS ET CONSTATATIONS**

#### **Cadre de travail**

6. Les examens auxquels il a été procédé dans le cadre de cet audit ont également été réalisés dans les deux autres organisations internationales dont je suis responsable de la vérification des comptes, soit l'Union internationale des télécommunications (UIT)

et l'Union postale universelle (UPU). Le but visé était d'effectuer une comparaison entre les différents résultats obtenus.

7. Afin d'être en mesure de procéder à cette comparaison et compte tenu de la nouvelle construction qui est en cours à l'OMPI, il a été décidé de ne pas tenir compte des infrastructures en location qui seront libérées lorsque le nouveau bâtiment sera opérationnel. Les frais de personnel et autres frais de gestion desdits locaux, resp. les éventuels revenus liés à ceux-ci n'ont pas été pris en considération lors de nos calculs comparatifs (voir annexe 1).
8. Dans les chapitres suivants, mes collaborateurs ont analysé la gestion des surfaces et des infrastructures de l'OMPI par rapport aux critères de l'INTOSAI mentionnés ci-dessus. Ils ont ensuite procédé à une analyse comparative d'indicateurs déterminés pour les trois organisations internationales (OI) touchées par cet audit. Les ratios et autres valeurs calculés reposent sur des données comptables et des données statistiques obtenues directement auprès des services compétents.

### **Environnement de contrôle (organisation et processus) et régularité**

L'existence d'une stratégie, respectivement les directives réglant la gestion des surfaces et des infrastructures sont-elles de qualité, c'est-à-dire adéquates, complètes et à jour ?

9. Mes collaborateurs ont constaté que l'OMPI n'a pas formalisé de stratégie concernant la gestion de l'attribution des locaux et des infrastructures, ni en matière de développement durable/énergétique, même si un projet « neutralité carbone » a été mis en place sous la houlette de Mme I. Boutillon, directrice-conseillère. Le groupe mandaté pour ce projet est formé de plusieurs sous-groupes. Mes collaborateurs sont de l'avis qu'il n'existe toutefois pas de concept en la matière. Les grandes lignes du projet sont définies dans « l'Internal Memorandum du DG du 27 février 2009 ». Dans le budget de l'OMPI pour l'exercice biennal 2010-2011, un montant global de CHF 225'000.- est prévu dans la rubrique 24.6 pour des dépenses particulières liées au « projet neutralité carbone ».
10. Des réglementations techniques existent en matière d'électricité et de chauffage, par exemple. Elles émanent d'organes externes à l'OMPI. A l'interne de l'organisation, mes collaborateurs m'ont rapporté qu'il y a très peu d'ordres de service ou de notes de services en matière de gestion des locaux et des infrastructures. Il existe quelques memos internes définissant des règles ponctuelles à appliquer, tel que celui du 24 avril 2007 proposant une manière de régler l'attribution des locaux à l'OMPI. Un autre memo interne « Contracts Review Committee (CRC) de la 54e session du 16 février 2007 » précise que certains des contrats en relation avec les bâtiments sont « perpétuellement » reconduits auprès de fournisseurs « standards ». Formellement, il n'existe pas de réglementation ou de directive émise par l'OMPI. Le « Contracts Review Committee » est formé de différents collaborateurs-cadres de l'OMPI.

### **Recommandation 1**

Je suis d'avis que l'OMPI devrait définir une stratégie claire en matière de gestion de l'attribution des locaux et des infrastructures, respectivement de développement durable et d'économies d'énergie. Par ailleurs, j'invite l'organisation à fixer formellement des règles applicables à la gestion des surfaces et des infrastructures, à les valider et à les publier sur l'intranet de l'OMPI.

La visibilité des services des bâtiments et des installations permet-elle à ceux-ci d'être reconnus et considérés?

11. La structure organisationnelle qui prévalait en 2009 démontrait un vide en ce qui concerne la direction des bâtiments qui était vacante depuis plusieurs mois déjà et n'avait pas été repourvue. Cette direction dépendait d'un organe supérieur assuré de manière intérimaire par Mme Boutillon. Cette collaboratrice de l'OMPI joue un rôle très important dans le cadre de la nouvelle construction. Cette situation provisoire peut entraîner le fait que les tâches effectuées par les différents groupes des services des bâtiments manquent souvent de reconnaissance de la part des personnes dirigeantes, car les activités sont plutôt exécutées dans l'ombre de celles conventionnellement dévolues à l'OMPI. Les organigrammes de l'OMPI et des services des bâtiments n'étaient pas actualisés lors de notre passage à Genève.

Les descriptifs de poste des collaborateurs correspondent-ils à leurs activités et précisent-ils les liens de subordination et de suppléance ?

12. Les descriptifs de poste reçus représentent souvent les attributions des collaborateurs fixées contractuellement lors de leur engagement à l'OMPI, ce qui peut remonter à plusieurs années. Il arrive, dans quelques cas, que de nouveaux documents de description de poste (ou cahier des charges) sous forme de projet soient libellés en fonction des attributions réelles du personnel en place. Les subordinations et les suppléances manquent parfois sur ces documents non actualisés, de surcroît. Les historiques succincts des collaborateurs des services des bâtiments sont joints aux descriptifs de poste de ces derniers.

**Recommandation 2**

Je suis d'avis que les descriptifs de poste devraient être actualisés, validés, datés et signés et que les principes de subordination et de remplacement soient clairement indiqués.

La gestion du savoir-faire et le transfert des connaissances sont-ils garantis ?

13. La stratégie et la gestion actuelle du personnel ne prévoit pas de superposition, même temporaire, de poste à l'OMPI. Cette situation peut entraîner une absence de suppléance pour des postes-clé, la non transmission des connaissances lors de remplacement du personnel, une perte de savoir-faire suite au départ à la retraite ainsi qu'un manque d'efficacité dans l'exécution de tâches externalisées. Eu égard à ce qui précède, mes collaborateurs relèvent l'importance que revêt un transfert interne de connaissances et de savoir-faire pour une gestion efficace et optimale des nombreux bâtiments et installations dont dispose l'OMPI. La situation présente entraîne aussi des lacunes dans l'actualisation de la documentation technique qui ne suit pas toujours les modifications opérées sur les installations. Le responsable de la section des bâtiments est conscient des effets néfastes qui peuvent en résulter. A cet effet et dans l'optique du départ à la retraite prochaine de trois collaborateurs, respectivement du renouvellement aléatoire d'un poste de travail externalisé, le chef de section a demandé aux personnes concernées de documenter clairement les modifications intervenues sur les installations. Ce travail n'était pas encore finalisé lors de l'exécution de l'audit en octobre 2009.

## **Rentabilité et économie**

### Le prix de location des places de parc correspond-il au marché local ?

14. Le prix de location d'une place de parc est facturé depuis plusieurs années au collaborateur à CHF 35.- par mois pour une voiture de tourisme, resp. CHF 15.- pour une motocyclette. L'OMPI dispose actuellement de plus d'un millier de places pour voitures dans ses propres bâtiments (bâtiments AB et PCT) et dans les locaux qu'elle loue (P&G, CAM, parkings des Nations et Motta, par ex.). Les principes de base du parcage sont régis par l'ordre interne no 3/2007 du 12 janvier 2007. Le prix de location appliqué se situe très nettement au dessous des conditions du marché qui s'échelonnent de quelque CHF 150.- à CHF 220.- par mois. La comptabilisation de places de parc louées au personnel passe par le compte « 66120 Rental parking space ». Des recettes représentant un montant de CHF 35'000.- environ sont comptabilisées mensuellement dans ce compte. Je constate qu'il existe un potentiel significatif de recettes supplémentaires de plusieurs centaines de milliers de francs par an selon le tarif du marché à considérer (env. CHF 2 mio par an pour un tarif mensuel à CHF 200.-).
15. Cette situation démontre également que l'OMPI subventionne indirectement le parcage de son personnel dans les mêmes proportions. La pénurie de places de parc peut pénaliser de surcroît plusieurs collaborateurs. Eu égard à ce qui précède, la situation actuelle montre une différence de traitement entre un fonctionnaire qui loue une place par rapport à celui qui n'en loue pas. En effet, le (sous)-locataire d'une place bénéficie d'une prestation en nature de la part de l'OMPI et l'autre pas.

## **Recommandation 3**

Dans le cadre d'une gestion économe et efficiente des infrastructures, j'estime que l'OMPI devrait effectuer une analyse de la situation en matière de location des places de parc en y incluant une actualisation des tarifs pratiqués. Par ailleurs, si l'OMPI décide de poursuivre sa politique de tarifs préférentiels à ses employés, je suis d'avis que le tarif minimal devrait au moins coïncider avec le « prix de revient estimé » d'une place de parc. Je pense également que cette thématique pourrait facilement être analysée dans le cadre du projet « neutralité carbone ».

### Les contrats d'entretien et de maintenance conclus par les services des bâtiments avec des partenaires externes correspondent-ils aux besoins ?

16. Le nettoyage et l'entretien des bâtiments et des jardins font régulièrement l'objet de soumissions à des entreprises de la région genevoise. Les appels d'offres sont analysés par un groupe de collaborateurs de l'OMPI qui établit un rapport d'évaluation des offres des sociétés soumissionnaires en fonction des critères fixés dans le cahier des charges annoncé. Mes collaborateurs ont constaté que le principe du nettoyage « classique » est en vigueur au sein de l'OMPI. A ce sujet, ils ont profité des entretiens eus avec les collaborateurs des services des bâtiments pour aborder le principe du nettoyage à la carte (selon différents niveaux d'intervention) comme vient de le faire l'UPU en février 2009. Pour cette dernière par exemple, le coût de nettoyage de ses bâtiments a été réduit de quelque 25%.
17. Il existe plusieurs contrats d'entretien et de maintenance passés avec des entreprises externes. Les contrats sont négociés en principe à fréquence régulière. Il y a toutefois lieu de signaler que certains contrats de maintenance afférents à des installations spécifiques sont validés auprès des fournisseurs d'installations sans rechercher d'autres sociétés de maintenance. Cette situation s'explique par la particularité des

installations et les contraintes de garantie qui leur sont généralement liées, par exemple. Les contrats de maintenance peuvent être reconduits tacitement chaque année (processus standard selon les cas), et/ou être revus tous les 3 ou 5 ans à l'échéance du contrat. Le personnel des services des bâtiments a confirmé l'importance du maintien de tous les contrats de maintenance et d'entretien pour assurer la qualité des installations.

#### Les mesures d'économies d'énergies permettent des réductions des consommations

18. La modernisation de la gestion technique des bâtiments (amélioration de la régulation) avait entraîné une forte réduction de la consommation de l'électricité et du gaz en 2001 par rapport à l'année 2000. En effet, des économies annuelles de plusieurs dizaines de milliers de francs ont été depuis lors réalisées de manière durable. Les écarts entre les deux années se présentent comme suit :
- Réalisation d'une économie de charges de quelque CHF 43'000, représentant une réduction de consommation d'électricité supérieure à 365'000 Kwh.
  - Réduction des dépenses supérieure à CHF 51'000 entraînant une baisse de consommation du gaz de plus de 980'000 Kwh.

Cette amélioration de la régulation des installations a précédé d'autres mesures qui ont entretemps été prises et/ou doivent encore être appliquées selon les bâtiments existants. A titre d'exemple, le changement de luminaires a été initialisé, mais n'a pas encore été exécuté dans chaque bâtiment. D'autres mesures visant à éteindre automatiquement les locaux en fin de journées et à réduire l'éclairage des garages collectifs en propre sont envisagées, à l'instar de la mise en place de détecteurs de présence dans certains locaux, par exemple.

#### Des restrictions d'accès empêchent d'attribuer facilement les locaux à tout collaborateur

19. L'attribution des locaux retient toute l'attention des collaborateurs chargés de cette mission. Il y a lieu de relever que la disposition de surfaces libres dans plusieurs locaux, de surcroît sur deux sites (siège de l'OMPI et CAM) complique la tâche d'attribution des locaux. Cette situation entraîne obligatoirement la disponibilité de surfaces libres dont leur occupation par tout collaborateur est difficile (bâtiment PCT avec son périmètre de sécurité / locaux à CAM). Eu égard à ce qui précède, des surcoûts sont engendrés par les places de travail vacantes, lesquelles ne peuvent également pas être sous-louées. Le nombre de places disponibles se chiffrait en octobre 2009 à une quarantaine d'unités, dont une quinzaine dans le bâtiment de PCT et une dizaine à CAM. Mes collaborateurs ont toutefois pris note que certains services (IAOD, IT, par exemple) pourraient sans autre être affectés dans le bâtiment de PCT qui dispose d'un accès de sécurité élevée. De surcroît, étant donné que des surfaces de « GB 2 » sont également comprises dans le périmètre de sécurité de PCT, il y a lieu de s'interroger si les restrictions d'accès ne pourraient pas être revues.

### **Efficacité**

Les processus de travail favorisent-ils le transfert de savoir-faire et de connaissances recherchant une efficacité d'exécution des travaux opérationnels?

20. Mes collaborateurs ont constaté que les processus de travail ne sont pas décrits. Chaque service travaille selon le bon sens de ses activités et avec son savoir-faire. La vacance d'un poste de travail est susceptible d'entraîner une perte de connaissances considérable, ce qui peut conduire à un manque d'efficacité dans l'exécution des tâches. Par ailleurs, je signale que l'introduction des normes comptables IPSAS nécessite presque implicitement la formalisation des processus de travail ainsi que la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Les documents reçus « Procédures administration », « répartition des tâches » et « classement division bâtiments » décrivent quelques éléments opérationnels au niveau de tâches administratives de services chargés de celles-ci au sein de l'organisation « Bâtiments ». D'un point de vue formel et outre les descriptions des processus proprement dites, ces documents succincts devraient contenir différents éléments obligatoires, tels que: nom du responsable, date de validité et de validation du document par un supérieur, no de version selon un système de numérotation prédéfini (version à l'état d'ébauche « Xnn.nn » et version définitive « Vnn.nn », par exemple).

#### **Recommandation 4**

Je recommande à l'OMPI de décrire et de formaliser les processus opérationnels de travail dans l'optique de favoriser l'efficacité du travail, le transfert de connaissances, de garantir la suppléance des postes, le pilotage et le contrôle du travail, respectivement d'éliminer des doublons potentiels dans certains travaux ou tâches.

21. L'utilisation et l'aménagement des locaux requièrent passablement de forces de travail au sein de l'OMPI. De nombreux déménagements entraînant beaucoup de manutention (déplacements de parois, déplacement de meubles, installations informatiques et téléphoniques, par ex.) en sont la conséquence. La statistique des personnes déménagées se présente comme suit pour les années 2006 à 2008 : 429 personnes déplacées en 2006, 536 en 2007 et 470 en 2008. Pour l'année 2009, l'estimation des déménagements effectués au cours des 9 premiers mois de l'année avoisinait le nombre de 600 places de travail réaménagées.
22. Mes collaborateurs m'ont rapporté que la décision d'acquisition d'installations et/ou de matériel techniques était parfois prise par du personnel de l'OMPI qui ne connaissait pas toujours les conséquences techniques qu'entraînait le choix arrêté. A cet effet, j'estime que l'avis du personnel technique concerné lors de la mise en service de l'acquisition devrait chaque fois être requis, même si le processus d'attribution peut préalablement durer plus longtemps. En effet, la prise en considération d'un avis d'expert favorisera après-coup la mise en service rapide et sans anicroche des installations et du matériel acquis en toute connaissance de cause.

#### **Recommandation 5**

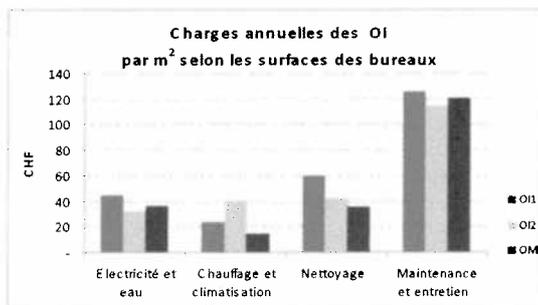
Je suggère à l'OMPI d'analyser la pertinence quant à l'idée de demander systématiquement l'avis de collaborateurs spécialisés (techniciens) lors de la mise en soumission de travaux ou d'acquisitions d'installations particulières.

23. A l'appui de la visite des locaux, mes collaborateurs ont pu constater avec une grande satisfaction le bon niveau de propreté des locaux techniques. Ceux-ci sont peints au sol et font l'objet d'un nettoyage régulier quatre fois par an, ce qui n'est pas forcément usuel ailleurs.

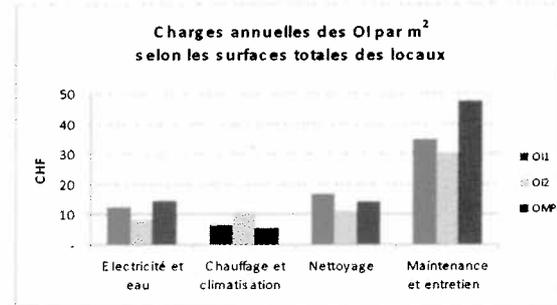
## Chiffres indicateurs

### Ratios de rentabilité - comparaison entre les trois organisations

24. Dans le but de réaliser une comparaison avec l'UIT et l'UPU, il a été décidé de calculer divers indicateurs relatifs à la gestion des surfaces et des infrastructures. Mes collaborateurs ont constaté que ces valeurs étaient très difficilement comparables entre les trois organisations pour différentes raisons, dont en particulier la structure des bâtiments, la diversité des installations techniques, le degré différencié d'entretien des bâtiments et des installations et les objectifs personnalisés des organisations elles-mêmes en matière d'image, par exemple. Les divers ratios calculés s'appuient sur des données statistiques et comptables concernant les années 2007-2008.
25. Les graphiques suivants représentent les charges annuelles comparatives des organisations calculées proportionnellement par m<sup>2</sup> en fonction des surfaces de bureaux et des surfaces totales.



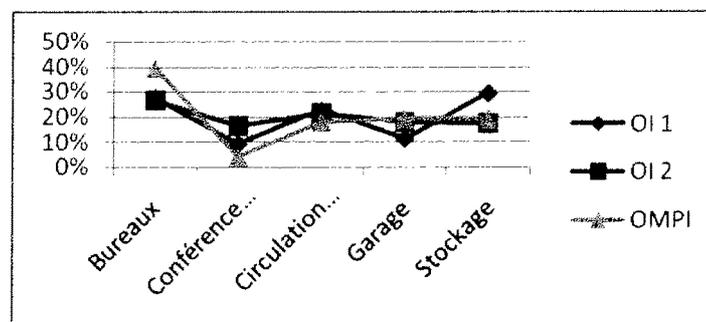
Graphique 1 : charges selon les surfaces des bureaux



Graphique 2 : charges selon les surfaces totales

26. Les charges d'électricité et d'eau comptabilisées à l'OMPI se sont établies à presque CHF 36,50 par an et par m<sup>2</sup>. Cet indicateur se situe entre ceux des deux autres OI. Les premières mesures visant à réaliser des économies d'énergies se font ressentir en ce qui concerne les coûts d'électricité dont d'autres actions déjà prévues demeurent encore à appliquer (voir chiffre 18). Néanmoins, la consommation d'électricité par employé demeure très élevée dans l'Organisation en comparaison avec les autres OI. En effet, la consommation d'électricité à l'OMPI est supérieure de quelque 50% par rapport à l'OI 1 et même de 80% avec l'OI 2.
27. La consommation d'eau calculée en m<sup>3</sup> par employé est de 97,15 m<sup>3</sup> par an à l'OMPI. Les consommations des deux autres OI sont nettement inférieures, puisqu'elles n'atteignent que 15,41 m<sup>3</sup> pour l'une d'entre elles et 31,17 m<sup>3</sup> pour l'autre, soit 1/6, resp. le 1/3 de la consommation effective de l'OMPI. L'une des principales raisons qui permette de justifier un pareil écart de consommation d'eau réside dans le fait que l'OMPI possède une cascade d'eau extérieure qui fonctionne en circuit ouvert. Eu égard à cette situation particulière, je pense que l'OMPI devrait revoir la fréquence d'utilisation de cette cascade et réduire le débit d'eau qui l'alimente. Je tiens également à relever, sans pour autant formuler une recommandation spécifique, que l'une des organisations a remplacé les urinoirs ordinaires (chasse d'eau) par un système d'urinoir sans eau (urinoirs à sec). En l'espèce, il s'agit d'une technologie novatrice qui participe à la protection de l'environnement. La suppression de l'eau par un tel système (environ 8 litres par évacuation) présente les avantages suivants:
- Frais de fonctionnement réduits résultant sur une économie d'eau très importante.
  - La formation de cristaux durs de calcaire est supprimée, ce qui évite l'engorgement dans les tuyaux d'évacuation.
  - Disparition de l'entartrage des parois émaillées de l'urinoir, donc des tâches jaunes.

- L'entretien de l'urinoir est réduit avec un produit de nettoyage non agressif pour le système et l'environnement.
28. Les charges de chauffage et de climatisation de l'OMPI au m<sup>2</sup> sont plus basses que celles des autres OI ; les dépenses s'établissent à CHF 5,60/m<sup>2</sup>. L'OI 2 présente un résultat de plus 90% de supérieur. La comparaison entre ces deux OI est significative, puisque l'OMPI dispose d'installations relativement récentes et de meilleures isolations thermiques. Les systèmes de climatisation sont également plus efficaces à l'OMPI. Il y a toutefois lieu de préciser que l'OI 2 a planifié des travaux lourds de réfections visant à réduire ce genre de frais.
29. Les coûts de maintenance et d'entretien calculés par employé sont aussi plus hauts à l'OMPI que ceux constatés dans les autres OI. Le comparatif entre les graphiques 1 et 2 ci-devant démontre clairement un écart important au niveau des charges selon les surfaces totales. Les charges réparties selon les m<sup>2</sup> de bureaux apparaissent par contre dans la moyenne des deux autres OI (voir aussi point 31 ci-dessous). Il y a lieu de préciser que l'OMPI met tout en œuvre pour assurer un niveau de qualité élevé dans son fief, ce qui permet d'expliquer ces coûts de maintenance et d'entretien.
30. L'ensemble des coûts par employé (électricité, eau, chauffage, climatisation, maintenance et entretien) est globalement le plus favorable dans l'OI 1. Si l'OMPI présente des coûts par employé bas en ce qui concerne les ratios électricité/eau et CVCS<sup>1</sup>, les coûts de maintenance /entretien y sont plus élevés. Cela s'explique par sa stratégie qui consiste à investir régulièrement pour tenir ses équipements et ses infrastructures en bon état. Elle dispose des budgets pour appliquer sa stratégie. En conséquence le ratio des coûts moyens totaux nets des surfaces et des infrastructures par employé est également important.
31. La surface moyenne des bureaux par employé représente plus de 25 m<sup>2</sup> à l'OMPI; cette valeur est supérieure à celles rencontrées dans les autres organisations qui affichent quelque 14 m<sup>2</sup> pour l'OI 1 et environ 23 m<sup>2</sup> pour l'OI 2. En contrepartie à ce qui précède et en toute logique, la proportion des surfaces de bureaux par rapport aux surfaces totales des locaux est plus importante à l'OMPI (39%) que dans les deux autres OI (28% et 27%). Au vu des résultats obtenus, une restructuration de bureaux individuels de l'OMPI serait susceptible d'accroître le nombre de salles de réunions qui font à priori défaut.
32. Le graphique 3 démontre la répartition proportionnelle des surfaces selon les affectations « bureaux », « salles de conférences et cafétérias », « circulations / wc », « garage » et « stockage ».



**Graphique 3** : Proportion des surfaces des bâtiments selon leur genre

<sup>1</sup> CVCS : chauffage, ventilation, climatisation et sanitaires

A l'appui de ce graphique, il apparaît que l'OMPI dispose de surfaces en salles de conférences inférieures à 4,2% par rapport aux surfaces totales. Les OI 1 et OI 2 présentent des proportions de 9,0% et 15,5% à ce niveau-là. Je relève toutefois que l'Assemblée générale de l'OMPI vient d'accepter un projet pour la création d'une nouvelle salle de conférence qui aura une capacité de 900 places. L'indicateur de surface susmentionné sera donc bientôt inopportun.

33. Pour les autres ratios ou valeurs comparatives, je laisse au lecteur le soin de se référer au tableau comparatif qui figure à l'annexe 1 de ce rapport. Je renonce aussi d'ailleurs à formuler toute recommandation à leur sujet, puisque diverses mesures en matière d'économies d'énergies devraient encore découler du projet « neutralité carbone » ou ont déjà été abordées dans des points précédents.

### **Enquête de satisfaction**

#### Les utilisateurs sont-ils satisfaits ?

34. Faute de documents disponibles à ce sujet et afin de déterminer l'impact de la gestion des surfaces et des infrastructures, mes collaborateurs ont procédé à une enquête de satisfaction. Il s'agit de préciser d'emblée que celle-ci n'a pas été menée d'une manière scientifique. Les résultats ne peuvent donc pas être qualifiés de représentatif d'un point de vue strictement statistique. L'objectif poursuivi était simplement d'analyser, sur la base d'un faible échantillon, si les ressources utilisées pour la gestion des surfaces et des infrastructures étaient en adéquation avec les résultats obtenus, c'est-à-dire si les utilisateurs finaux des biens sous revue étaient satisfaits.
35. Mes collaborateurs ont donc transmis à un échantillon aléatoire d'employés de l'OMPI situé dans différents locaux les questions figurant sur l'annexe 2 ci-après. Le taux de satisfaction par rapport au nombre de réponses obtenues figure en regard de la question. Un peu plus de 50% des collaborateurs sollicités ont pris part à cette enquête de satisfaction. Je tiens encore à préciser que la participation des agents était facultative.
36. Les diverses remarques et propositions d'amélioration formulées dans les questionnaires libellés avaient été bilatéralement présentées au chef de la section des bâtiments par mes collaborateurs lors de l'exécution de ce mandat d'audit. J'estime néanmoins utile de présenter de manière condensée quelques annotations qui m'ont paru les plus importantes ou qui figuraient plusieurs fois dans les prises de position:
- Le réglage de la température dans les bureaux est difficile, ce qui amène une qualité de l'air trop sec.
  - Le nettoyage des bureaux est trouvé parfois trop succinct, surtout en ce qui concerne les moquettes qui ne sont guère appréciées.
  - Les toilettes appellent quelques commentaires concernant l'absence de savoir-vivre de certaines personnes, le manque de papier de toilette, de savon et de produit désinfectant. La surcharge de serviettes en papier dans leur contenant occasionne beaucoup de gaspillage, car il n'est pas commode d'en retirer une seule à la fois.
  - Une fiche de contrôle du nettoyage des toilettes est souhaitée par quelque 20% des personnes.

## CONCLUSION

37. Cet audit de surveillance financière représente une approche appliquée pour la seconde fois à l'OMPI. J'ai estimé que l'analyse d'un thème parfaitement identique dans les trois organisations internationales, dont je suis responsable de la vérification des comptes, pouvait apporter une certaine plus value aux pays membres. Comme ces travaux sortent du cadre habituel de l'audit des comptes de l'OMPI, j'ai décidé d'émettre un rapport séparé. Celui-ci ne comprend bien évidemment pas d'opinion d'audit, celle-ci n'étant délivrée qu'à la suite de l'audit final des états financiers.
38. Comme évoqué en introduction, une comparaison des trois organisations internationales n'est pas aisée. Cet audit peut permettre d'offrir la possibilité d'échanger des expériences, de relever les meilleures pratiques et de définir les opportunités d'optimisation.
39. L'analyse du tableau figurant en annexe 1 du présent rapport permet de tirer quelques enseignements quant à de potentielles améliorations dans la gestion des surfaces et des infrastructures à l'OMPI. Je prends note du reste que l'Organisation n'a pas encore épuisé toutes ses possibilités de réduire les consommations d'énergie et qu'elle opère dans ce sens. La création du groupe de projet « neutralité carbone » devrait amener l'OMPI à trouver des solutions idoines pour le futur.
40. Je précise encore, dans le cadre du projet IPSAS, qu'un certain travail pourrait encore être entrepris pour rendre les processus adéquats par rapport aux bonnes pratiques, pour garantir le système de contrôle interne et pour améliorer l'économie, la rentabilité et l'efficacité de la gestion. Par conséquent, j'encourage l'OMPI à prendre les mesures nécessaires.

K. Grüter

Directeur du  
CONTROLE FEDERAL DES FINANCES  
DE LA CONFEDERATION SUISSE

(Vérificateur extérieur)

### Annexes:

- 1) Tableau récapitulatif des indicateurs calculés pour les trois organisations internationales
- 2) Enquête de satisfaction avec appréciation quantitative



Annexe 1 à 1.9381.944.00333.02

<b>Valeurs indicatives récapitulées pour les trois organisations (OI)</b>				
	<b>Ø / an OI 1</b>	<b>Ø / an OI 2</b>	<b>Ø / an OMPI</b>	<b>Unité</b>
<b>Charges d'électricité et d'eau par m2 (surface bureaux)</b>	44.52	31.65	<b>36.47</b>	CHF/m2/an
<b>Charges d'électricité et d'eau par m2 (surface totale)</b>	12.35	8.42	<b>14.37</b>	CHF/m2/an
<b>Charges chauffage et climatisation par m2 (surface bureaux)</b>	23.42	40.49	<b>14.22</b>	CHF/m2/an
<b>Charges chauffage et climatisation par m2 (surface totale)</b>	6.50	10.77	<b>5.60</b>	CHF/m2/an
<b>Surface (de bureaux) moyenne (m2) par employé</b>	14.22	23.42	<b>25.01</b>	m2/employé
<b>Surface (totale) moyenne (m2) par employé</b>	51.26	88.02	<b>63.48</b>	m2/employé
<b>Charges de nettoyage au m2 de surface de bureaux</b>	59.94	41.87	<b>35.57</b>	CHF/m2/an
<b>Charges de nettoyage au m2 de surface totale</b>	16.63	11.14	<b>14.01</b>	CHF/m2/an
<b>Charges maintenance/entretien au m2 de surface de bureaux</b>	125.89	114.49	<b>120.30</b>	CHF/m2/an
<b>Charges maintenance et entretien au m2 de surface totale</b>	34.93	30.46	<b>47.39</b>	CHF/m2/an
<b>Consommation d'électricité par employé</b>	5,249.53	4,351.61	<b>7,813.19</b>	kWh/employé/an
<b>Consommation d'eau par employé</b>	15.41	31.17	<b>97.15</b>	litres/m3/an
<b>Chauffage en kWh par employé</b>	2,970.89	8,924.95	<b>5,006.59</b>	kWh/employé/an
<b>Coûts moyens d'électricité et d'eau par employé</b>	633.30	741.20	<b>911.95</b>	CHF/employé/an
<b>Coûts moyens chauffage et climatisation par employé</b>	333.11	948.25	<b>355.68</b>	CHF/employé/an
<b>Coûts moyens de maintenance et entretien par employé</b>	1,790.58	2,681.53	<b>3,008.16</b>	CHF/employé/an
<b>Coût moyen net total des surfaces et infrastr. par employés</b>	4,811.04	6,794.95	<b>7,669.56</b>	CHF/employé/an
<b>Coût totaux par m2 total</b>	93.85	77.19	<b>120.82</b>	CHF/m2/an
<b>Coût moyen d'électricité pour 1000 kWh sur 2007/2008</b>	120.64	Valeur	<b>116.72</b>	CHF/1000kWh/an
<b>Coût moyen d'eau pour 1000 litres sur 2007/2008</b>	3.24	non calc.	<b>2.87</b>	CHF/m3/an
<b>Surface de bureaux par rapport à la surface totale</b>	28%	27%	<b>39%</b>	%
<b>Consommation d'électricité par m2 (surface totale)</b>	102.40	49.44	<b>123.08</b>	kWh/m2/an
<b>Chauffage en kWh par m2 (surface totale)</b>	57.95	101.39	<b>78.87</b>	kWh/m2/an
<b>Frais de personnel par m2 de surface totale</b>	19.33	18.08	<b>31.62</b>	CHF/m2/an
Surface bureaux	14,508	5,750	<b>21,555</b>	m2
Surface conférences	4,719	3,550	<b>2,269</b>	m2
Surface circulation	11,879	4,650	<b>9,785</b>	m2
Surface parking	5,884	3,900	<b>10,522</b>	m2
Surface stockage	15,451	3,760	<b>10,589</b>	m2
Surface totale	52,290	21,610	<b>54,720</b>	m2

Annexe 2 à 1.9381.944.00333.02

**Appréciations des trois organisations : « satisfaction de la part des collaborateurs »**

<b>Question</b>	<b>OI 1</b>	<b>OI 2</b>	<b>OMPI</b>
De manière générale, êtes-vous satisfait des locaux et infrastructures mis à disposition ?	83%	89%	96%
Est-ce que la température des bureaux vous convient-elle (la distinction aux trois questions subsidiaires « en été, à l'entre saison, en hiver » n'apparaît pas clairement)	50%	42%	78%
Est-ce que la propreté des locaux et bureaux vous convient ?	83%	59%	70%
Est-ce que la fréquence de l'entretien des locaux est correcte (nettoyage, vidage des corbeilles, par ex.)	92%	78%	95%
Le nettoyage des fenêtres est-il adapté à vos souhaits ?	75%	72%	90%
L'entretien/nettoyage des toilettes est-il suffisant (propreté / papier à disposition / linge de séchage)? <i>Pensez-vous qu'une fiche de contrôle devrait être remplie par le personnel de nettoyage</i>	83% 42%	56%	81% 23%
Est-ce que la lumière des locaux vous satisfait (intensité, locaux de travail/corridor) ?	75%	100%	82%
Le délai d'intervention en cas de problème est-il satisfaisant (remplacement d'ampoule, store défectueux)	92%	69%	81%
<i>Avez-vous connaissance de réglementations et de directives internes en matière de gestion des locaux et des infrastructures</i>	8%	32%	33% *)
La surface de votre bureau est-elle adaptée à votre fonction ?	75%	84%	82%
Quels potentiels d'améliorations voyez-vous			v. chiffre 36

\*) La réponse n'est pas surprenante, si l'on sait que très peu de directives existent. Les collaborateurs qui ont répondu « oui » relèvent que des règlements existent dans intranet, ce qui est correct.