

## Comité du programme et budget

### Quinzième session

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

#### EVALUATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

*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 en août 2009 un rapport sur l'«Évaluation de la fonction d'audit interne», qui figure en annexe.
2. Les observations du Secrétariat au sujet des recommandations formulées par les vérificateurs externes des comptes sont indiquées ci-après, dans l'ordre où ces recommandations figurent dans le rapport d'audit.
3. Recommandation n° 1 :  

*“J’invite le Directeur général à présenter à l’Assemblée générale de l’OMPI une modification du nom de la Charte d’audit interne en “Charte de l’audit et de la supervision internes”, laquelle devrait également englober les activités de la Section de l’évaluation. Cette charte pourrait décrire les tâches de la Division de façon générale et de chaque Section de manière plus détaillée (Directeur, Audit interne, Enquêtes et Évaluations/inspection).”*
4. Cette recommandation a été acceptée. La Division de l'audit et de la supervision internes appuie pleinement cette recommandation car elle contribuera à définir plus précisément les rôles distincts des trois principales fonctions de supervision, c'est-à-dire l'audit interne, l'enquête et l'évaluation, et à promouvoir le rôle de supervision à l'OMPI. Une révision de la Charte de l'audit interne de l'OMPI sera proposée pour examen par le Comité du programme et budget ce qui aboutira à une charte de l'audit et de la supervision internes.

5. Recommandation n° 2 :

*“J’estime que le Directeur de l’IAOD devrait établir une liste des formations suivies par l’ensemble de son personnel et actualiser ce fichier au fur et à mesure.”*
6. Cette recommandation a été acceptée. Elle va contribuer à un meilleur suivi des formations professionnelles proposées.
7. Recommandation n° 3 :

*“J’invite le Directeur de l’IAOD à élaborer un programme (concept) d’assurance et d’amélioration qualité comprenant la documentation des évaluations internes continues et périodiques sur tous les domaines d’activité de l’audit interne. Ce concept une fois décrit, doit figurer dans le Manuel d’audit interne. Il paraît évident que les évaluations continues n’ont de sens que dans la mesure où la Section de l’Audit interne disposerait de deux personnes qualifiées au moins, ce qui devrait prochainement être le cas.”*
8. Cette recommandation a été acceptée. Tous les audits sont réalisés conformément aux normes de l’Institut des auditeurs internes (IIA) et font l’objet d’un examen et d’un contrôle de qualité. La Division de l’audit et de la supervision internes est déjà dotée d’une procédure interne et externe d’assurance qualité répondant aux normes de l’IIA. Des demandes ont été formulées en ce qui concerne le renforcement des effectifs affectés à l’audit interne.
9. Recommandation n° 4 :

*“J’invite l’IAOD :*

  - a. *à fixer dans la planification annuelle des thèmes précis d’audits dont les titres se retrouveront dans les rapports finaux,*
  - b. *à poursuivre l’établissement de la liste des audits planifiés, effectués et reportés qui devra être actualisée au fur et à mesure,*
  - c. *à mettre en place une planification pluriannuelle des audits.”*
10.
  - a. Cette recommandation a été acceptée. Bien que la situation ne se présente pas très souvent, il est vrai que les titres des audits planifiés peuvent présenter des différences par rapport aux titres des rapports d’audit finaux en raison de changements dans la portée de chaque audit et jusqu’à ce que l’audit spécifique soit lancé et un rapport final rédigé. La Division de l’audit et de la supervision internes s’assurera, dans la mesure du possible, que les titres des audits réalisés soient le plus proche possible des titres des audits planifiés, à moins que la portée de l’audit planifié ne fasse l’objet d’un changement important.
  - b. Cette recommandation a été acceptée. Afin de faciliter le rapprochement entre les audits planifiés et les audits effectués, la liste sera maintenue à jour.
  - c. Cette recommandation a été acceptée. Les audits internes seront planifiés sur une base biennale à partir de 2010, à l’instar du cycle budgétaire.

11. Recommandation n° 5 :

*“Je suis d’avis que la Division de l’IAOD devrait terminer l’élaboration du manuel d’audit commencé en 2007 et le mettre à disposition des collaborateurs de l’OMPI sur intranet. Ce manuel devrait couvrir tous les éléments essentiels spécifiés dans les Normes d’audit.”*

12. Cette recommandation a été acceptée. La Section de l’audit interne représente actuellement la plus petite fonction d’audit qu’il est possible d’avoir (1 personne à l’heure actuelle, mais avec un nouveau poste alloué en 2008 qui reste actuellement vacant). La recommandation 2040-1 de l’IIA offre une certaine souplesse nous permettant de gérer et de contrôler de manière plus informelle les activités d’audit moyennant une supervision quotidienne et rapprochée, ce qui constitue notre façon de faire. C’est pourquoi nous estimons qu’il n’est pas essentiel de disposer de procédures et de manuels absolument formels. Nous avons pris note du fait que l’IIA a mis sur pied en 2008 un projet visant à élaborer un guide pratique à l’usage des petites structures d’audit interne qui, nous l’espérons, nous sera utile dans ce domaine. L’IIA nous a indiqué que ce guide sera disponible en 2010. Cependant, le projet de manuel d’audit interne est désormais disponible sur l’intranet de l’OMPI et le manuel sera terminé et actualisé compte tenu de la récente révision des normes de l’IIA en 2010.

13. Recommandation n° 6 :

*“Dans le respect de la Norme 2060, je suggère à l’IAOD de mentionner dorénavant dans ses rapports une appréciation*

- a. sur l’exposition aux risques significatifs et aux contrôles correspondants,*
- b. sur des sujets relatifs au gouvernement d’entreprise et*
- c. sur tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction générale ou du Comité d’audit.”*

14. Cette recommandation a été acceptée. Le rapport de synthèse annuel du directeur de la Division de l’audit et de la supervision internes à l’Assemblée générale pour la période 2008-2009 contenait des informations spécifiques sur les principaux risques et faiblesses en matière de contrôle relevés dans les rapports d’audit. Ce rapport contenait également des références à la gestion des risques, à la gouvernance et l’éthique. La Division de l’audit et de la supervision internes note que les rapports trimestriels seront révisés de manière à faire référence aux questions susmentionnées. La Section de l’évaluation a également formulé des recommandations relatives à l’éthique, la gouvernance, la gestion des risques, la stratégie et la planification. Le rapport de synthèse annuel fait également état du problème de l’indépendance de son mode de fonctionnement en raison de l’insuffisance de personnel affecté à l’audit interne. Tous les rapports de synthèse annuels présentés à l’Assemblée générale, de même que les rapports d’activité trimestriels de la Division de l’audit et de la supervision internes présentés au directeur général, feront dorénavant référence, dans la mesure du possible, aux questions relatives à la gestion des risques, à la gouvernance et aux questions de contrôle à l’OMPI. Un rapport d’audit interne récent sur les mesures de contrôle interne a soulevé plusieurs questions importantes à cet égard.

15. Recommandation n° 7 :

*“J’invite l’IAOD à revoir sa stratégie en matière de planification d’audits présentant des risques moyens à faibles pour se consacrer plutôt sur des missions présentant des risques plus élevés.”*

16. Cette recommandation a été acceptée. Une approche cyclique a été adoptée pour les audits à réaliser dans tous les secteurs opérationnels pour couvrir tous les secteurs de l’univers de l’audit à intervalles réguliers et sur la base de la priorité qui leur a été accordée à la suite d’une évaluation rigoureuse et annuelle des risques et des besoins en matière d’audit. Faute de personnel suffisant, la Division de l’audit et de la supervision internes n’a pas été en mesure de couvrir tous les secteurs à haut risque figurant dans le programme de travail annuel détaillé de l’audit interne. La stratégie d’audit interne pour 2010 a été modifiée de manière à tenir compte de cette recommandation et le programme de travail détaillé de l’audit interne va continuer d’englober uniquement les secteurs à haut risque jusqu’à que la Division de l’audit et de la supervision internes dispose d’un effectif adéquat pour couvrir, sur un cycle raisonnable, les secteurs d’audit présentant un risque moyen à faible.

17. Recommandation n° 8 :

*“J’estime que la Section de l’audit interne devrait :*

- a. décrire plus clairement le programme de travail en faisant le lien avec l’analyse de risque,*
- b. faire apparaître dans le programme de travail les priorités et l’allocation des ressources pour chaque sujet à auditer,*
- c. s’assurer que le programme de travail permette d’établir le lien avec les papiers de travail et les recommandations,*
- d. faire ressortir du plan d’audit les réflexions concernant l’implication d’experts externes et leur mandat,*
- e. faire apposer systématiquement le visa du Directeur de l’IAOD et la date d’approbation sur le programme d’audit avant le début de l’audit.”*

18. Cette recommandation a été acceptée. Il ressort des discussions avec le vérificateur externe des comptes que ces questions n’ont pas eu d’incidence majeure sur le contenu et la qualité des rapports d’audit qui, par ailleurs, ont été considérés comme très utiles pour l’Organisation. Le vérificateur externe des comptes a reconnu dans son rapport l’utilité des rapports d’audit afin d’éviter tout malentendu sur cette recommandation. Les preuves concernant l’examen et le contrôle de qualité existent clairement dans les dossiers d’audit et il en sera tenu dûment compte pour s’assurer que l’examen et le contrôle de qualité soient réalisés plus systématiquement et soient mieux documentés.

19. Recommandation n° 9 :

*“J’invite l’IAOD :*

- a. à mieux formaliser la documentation de travail de manière à ce qu’un tiers professionnel en audit puisse toujours rapprocher les objectifs de la mission, le contenu des examens réalisés, les résultats, l’opinion de l’auditeur et les recommandations. La standardisation des papiers de travail et son classement peut apporter un élément de solution,*
- b. à intégrer dans le Manuel d’audit interne une réglementation relative à la documentation des audits, aux informations à archiver et à la période durant laquelle les dossiers doivent être conservés; les règles d’accès par des tiers aux papiers de travail devront aussi y être prévues,*

- c. à établir des notes de révision comportant une synthèse des travaux effectués et permettant de faire le lien entre le programme de travail, les interviews, les documents analysés, puis les constatations et les recommandations mentionnées dans le rapport,
- d. à établir une systématique pour la revue des papiers de travail et de les dater et viser,
- e. à prévoir dans le manuel d'audit l'établissement de standards concernant la documentation."

20. Cette recommandation a été acceptée. Voir également la réponse à la recommandation n° 8 ci-dessus. La structure des documents de travail a été révisée de manière à mieux établir la relation entre les programmes d'audit, les preuves et le rapport d'audit. Tous les documents de travail relatifs à l'audit sont examinés par le directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes. Le Manuel d'audit interne, qui est en cours d'achèvement, contribuera à assurer une conformité satisfaisante avec les normes de l'IIA. Le projet de manuel est disponible sur l'intranet de l'OMPI et le manuel sera en conformité avec les normes de l'IIA et la recommandation PA 2040-1 de l'IIA relative aux petites structures d'audit. Cette recommandation offre une certaine souplesse permettant aux petites sections d'audit interne de gérer et de contrôler de manière plus informelle les activités d'audit par une supervision quotidienne et rapprochée. Les documents de travail ont été révisés de manière à contenir des questions ou des recommandations en matière d'audit permettant de mieux établir la relation entre le programme d'audit et le rapport d'audit interne. Les documents types actuels en matière d'audit ont été élaborés en 2007 et sont utilisés régulièrement depuis.
21. Recommandation n° 10 :
- "Afin de pouvoir livrer les rapports d'audit en temps utile dès la fin de l'audit, je suis d'avis qu'il serait nécessaire de définir une marche à suivre en cas de retard significatif dans la réception des observations des services audités. Parallèlement, je pense qu'il faudrait promouvoir le rôle de l'IAOD en général et améliorer la communication avec les audités, afin de garantir l'attention nécessaire du management."*
22. Cette recommandation a été acceptée. Les sites intranet et Internet ont été actualisés. Les chefs ont été informés que le vérificateur externe des comptes a émis des commentaires négatifs sur le temps qu'il leur a fallu pour répondre aux projets de rapport. Les communications transmises relatives aux projets de rapport contiennent déjà un message d'avertissement à l'intention des chefs leur indiquant que si leurs observations ne sont pas reçues à la date requise le rapport est mis en forme finale.
23. Recommandation n° 11 :
- "Dans le but d'accroître la visibilité de la fonction d'audit interne au sein de l'OMPI, j'invite le Directeur de l'IAOD à accroître les contacts avec le Directeur général de l'OMPI."*
24. Cette recommandation a été acceptée. Il s'agit là d'une pratique courante. Des réunions sont organisées régulièrement avec le directeur général pour échanger des vues et aborder les principales questions liées à la supervision et aux principaux risques auxquels est confrontée l'Organisation. Ces réunions ont donné de bons résultats. Ces bonnes relations avec le directeur général ont permis à la Division de l'audit et de la supervision internes d'accroître sa visibilité et au directeur général de recevoir directement et de manière moins formelle des conseils précieux de la part du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes en matière de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

25. Recommandation n° 12 :

*“J’invite le Directeur général à donner une suite à la demande de l’IAOD du 27 mai 2009 concernant le projet de document “Office instruction, 24/2008, Implementation of Oversight Recommendations”.”*

26. Cette recommandation a été acceptée. L’ordre de service dans lequel sont précisés les rôles et les responsabilités des chefs de programme et la manière d’assurer un suivi efficace de toutes les recommandations en matière de supervision a été approuvé par le directeur général et est en vigueur.
27. Les conclusions générales du vérificateur externe des comptes (paragraphe 48-53) sont acceptées. En particulier, le recrutement d’un chef à la Section de l’audit interne contribuera à améliorer le contrôle de qualité et l’assurance qualité. Le rapport fait état d’un taux d’application des normes d’un peu plus de 80%. Ce résultat est plus qu’acceptable pour une fonction d’audit interne aussi petite et relativement nouvelle. Selon le vérificateur externe des comptes, cette fonction d’audit interne est celle qui a obtenu le meilleur résultat sur l’ensemble des fonctions d’audit examinées.
28. L’évaluation de la fonction d’audit interne par le vérificateur externe des comptes a été très utile. Le travail des vérificateurs externes des comptes est très apprécié et la collaboration et la coordination au niveau professionnel avec l’audit interne sont efficaces et profitables.

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

[L’annexe suit]



**ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI)  
GENÈVE**

**ÉVALUATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE**

**Rapport du Vérificateur extérieur  
à l'Assemblée générale de l'OMPI**

## GÉNÉRALITÉS

### Mandat

1. Lors de la quarante-troisième série de réunions qui s'est tenue à Genève du 24 septembre au 3 octobre 2007, l'Assemblée générale de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), le Comité de coordination 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 (paragraphe 273 du document A/43/16).
2. Le Gouvernement de la Confédération suisse m'a confié, en tant que Directeur du Contrôle fédéral des finances, le mandat de vérification des comptes de l'OMPI et des Unions mentionnées ci-dessus. J'ai chargé plusieurs collaborateurs qualifiés du Contrôle fédéral des finances de procéder, au siège du Bureau international (BI) à Genève, à l'évaluation de la fonction d'audit interne assurée par la Section de l'audit interne qui fait partie de la Division de l'audit et de la supervision internes (Internal Audit and Oversight Division, IAOD). Les travaux de révision se sont achevés le 31 juillet 2009.
3. Mon mandat est défini à l'article 6.2 du Règlement financier de l'OMPI, respectivement dans le Mandat pour la vérification des comptes annexé à ce Règlement.

### Objet de la vérification

4. L'évaluation de la fonction d'audit interne à l'OMPI se conforme aux Normes ISA<sup>1</sup> qui précisent que l'auditeur externe doit revoir les activités de l'audit interne et leur incidence potentielle sur les procédures d'audit externe. L'annexe II du Règlement financier de l'OMPI prévoit d'ailleurs implicitement ce genre d'analyses. De plus, les Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors (IIA)<sup>2</sup> préconisent que des évaluations externes du service d'audit interne soient réalisées périodiquement par des personnes indépendantes à l'organisation. Le fait que le Vérificateur extérieur procède à de telles évaluations est un principe reconnu dans le système des Nations Unies.

### Principes de contrôle et approche de l'évaluation

5. Afin de se forger une opinion sur la Section de l'audit interne de l'OMPI, mes collaborateurs ont comparé la situation actuelle avec les bonnes pratiques généralement reconnues en la matière. Ils se sont ainsi référés aux Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne de l'IIA déjà mentionnées.

---

<sup>1</sup> International Standards on Auditing. Référence à la norme ISA 610 "Considering the work of Internal auditing".

<sup>2</sup> Référence à la norme 1312.

6. Les Normes définissent les principes fondamentaux et les conditions-cadre pour la pratique de l'audit interne. Ils exigent un niveau minimal du point de vue de la forme et des processus-métier et cela, indépendamment de la grandeur de l'unité d'audit interne. Le respect des Normes par l'audit interne constitue un gage de qualité et de transparence des prestations d'audit.
7. L'évaluation de la qualité des prestations d'audit, de conseil et autres activités similaires de la Section de l'audit interne a été réalisée à l'aide de l'instrument d'autoévaluation "Quality Self-assessment Tool (Q-SAT)" développé par l'Association Suisse d'Audit Interne (ASAI). Mes collaborateurs se sont également inspirés du document "Ligne de conduite de l'audit interne" établi en 2005 par ladite organisation. Ces documents de référence se basent tous deux sur les standards professionnels internationaux reconnus élaborés par l'IIA. L'outil Q-SAT permet de passer rapidement en revue les activités d'un institut d'audit interne au moyen d'un tableau d'évaluation référencé. Pour l'exécution de la présente révision, le standard d'évaluation a été actualisé avec les modifications y relatives entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2009.
8. L'évaluation de l'audit interne de l'OMPI s'est déroulée en plusieurs phases, soit la préparation et la planification de l'audit, une séance d'information commune avec l'IAOD et la remise du questionnaire détaillé Q-SAT. Avant la séance mentionnée ci-dessus, la Section de l'Audit interne avait procédé à sa propre autoévaluation, de manière globale, sur la base d'un outil similaire à Q-SAT appelé "Tool 19". Mes collaborateurs ont analysé cette autoévaluation et examiné par sondages des activités et des dossiers de cette Section. Ils ont ensuite porté une appréciation générale et identifié le potentiel d'optimisation.
9. Mes collaborateurs ont évalué le travail de la Section de l'Audit interne subordonné au Directeur de l'IAOD en fonction de chaque Norme et ont émis une opinion sur leur respect, leur respect partiel ou leur non-respect. Les résultats sont consignés dans les dossiers de travail, dont je renonce à présenter les détails dans le présent rapport.
10. L'objectif du présent rapport est d'évaluer le cadre d'audit et les activités de l'audit interne de l'OMPI uniquement. En conséquence, il porte exclusivement sur les incidences essentielles du fonctionnement de la Section de l'Audit interne. Mes collaborateurs n'ont procédé à aucune analyse des tâches de la Section des enquêtes ni de celles de la Section de l'évaluation et de l'inspection, lesquelles dépendent structurellement de l'IAOD (voir l'organigramme à la page suivante).

## **Informations et documents**

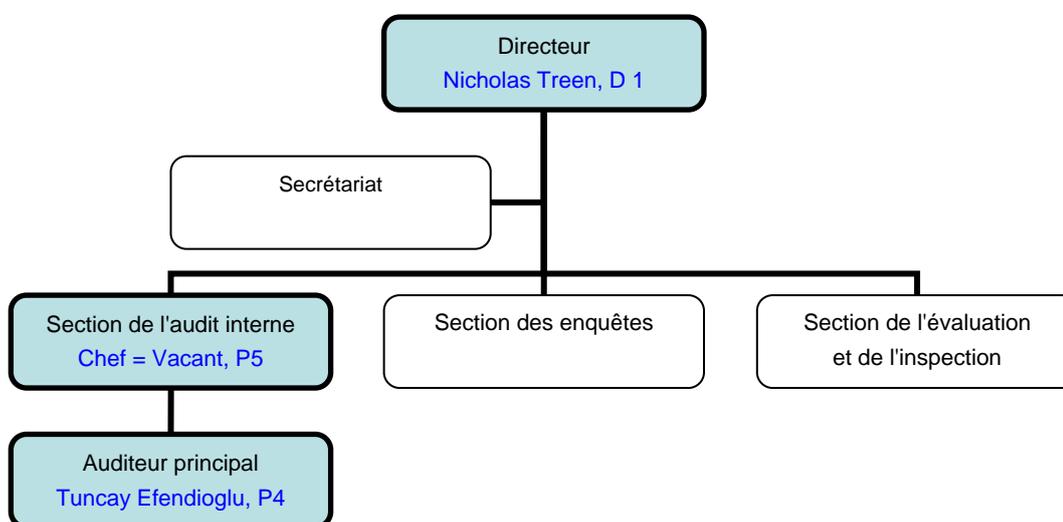
11. Je remercie M. N. Treen, Directeur de l'IAOD, et M. T. Efendioglu, Auditeur principal de la Section de l'audit interne, pour l'appui fourni et l'obligeance avec laquelle ils ont mis à disposition les renseignements et les documents utiles à l'accomplissement de ce mandat.
12. La discussion finale a eu lieu le 14 août 2009 en présence de Mme Elisabeth March, Conseillère principale au Cabinet du Directeur général, et des deux agents mentionnés ci-dessus.

## VERIFICATIONS ET CONSTATATIONS

### Informations sur l'Audit interne

13. Les activités de l'Audit interne ont débuté dans le courant de l'année 2000. La Division de l'audit et de la supervision internes (Internal Auditing and Oversight Division, IAOD), dont dépend la Section de l'audit interne, est dirigée par un Directeur qui est entré en fonction le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Aux moments des contrôles, la Section de l'audit interne était constituée par un seul auditeur; ce dernier est en fonction depuis mai 2007. La structure de la division de l'IAOD se présente comme de la façon suivante :

#### Organigramme actuel de l'IAOD



14. Le contrat de travail du Directeur de l'IAOD, signé en juin 2006, précise qu'il est nommé pour une période de quatre ans, renouvelable pour une période supplémentaire de quatre ans. La Section de l'Audit interne est constituée d'un poste de chef qui, à la date de l'audit, était vacant et d'un poste d'auditeur principal.
15. L'univers de l'Audit interne comprend un volume financier supérieur à 530 millions de francs suisses selon les comptes de l'exercice biennal 2006-2007.

### Normes de qualification

#### 1000 – Missions, pouvoirs et responsabilités

16. La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit interne sont décrits, conformément à la Norme professionnelle, dans la Charte d'audit interne. Le Directeur de l'IAOD a revu la charte d'audit interne dans le courant de l'année 2007. Sur proposition d'autres instances (Direction générale et

Comité d'audit notamment), la charte a été validée par l'Assemblée générale de l'OMPI en septembre 2007. Elle figure en annexe I du Règlement financier et règlement d'exécution du règlement financier de l'OMPI valable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

17. Mes collaborateurs ont constaté que l'Audit interne de l'OMPI reçoit des demandes d'intervention qui lui ont été adressées par le Directeur général comme le prévoit le point 4 de la Charte de l'audit interne de l'OMPI.
18. La Charte d'audit interne couvre les activités d'audit interne, d'inspection et d'investigation. Les activités d'audit interne ambitionnent de donner à l'OMPI une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, de lui apporter ses conseils pour les améliorer, de contribuer à créer une valeur ajoutée. Les activités d'inspection permettent de vérifier sur une base ad hoc une forte présomption de gaspillage des ressources ou de mauvaise gestion des résultats. De son côté, l'investigation consiste en une procédure juridique permettant d'examiner les allégations d'actes illicites et répréhensibles afin de déterminer s'ils ont été commis et, le cas échéant, d'identifier la ou les personnes responsables. Les activités d'évaluation ne sont pas incluses dans la charte de l'audit interne de l'OMPI; elles ambitionnent à mesurer l'efficacité des politiques, des programmes et des projets mis en œuvre par l'organisation.
19. Le responsable de l'IAOD a une fonction de Directeur. Conformément à la Charte de l'audit interne (chiffre 4), il est appelé "Auditeur interne" dans celle-ci. Une telle dénomination pour l'exercice des diverses fonctions distinctes l'une de l'autre peut prêter à confusion. En effet, comme décrit ci-dessus, les activités d'audit interne, d'inspection et d'investigation sont réellement différentes. Compte tenu de cela, je suis d'avis qu'une adaptation de la Charte visant à clairement différencier les diverses activités et les fonctions s'avère nécessaire.

**Recommandation n° 1 :** J'invite le Directeur général à présenter à l'Assemblée générale de l'OMPI une modification du nom de la Charte d'audit interne en "Charte de l'audit et de la supervision internes", laquelle devrait également englober les activités de la Section de l'évaluation. Cette charte pourrait décrire les tâches de la Division de façon générale et de chaque Section de manière plus détaillée (Directeur, Audit interne, Enquêtes et Evaluations/inspection).

#### 1100 – Indépendance et objectivités

20. L'Assemblée générale de l'OMPI est l'organe suprême qui surveille les activités de l'IAOD. Sur le principe, tous les rapports de l'IAOD sont adressés au Directeur général, au Comité d'audit et au Vérificateur extérieur. Dans le cadre des contrôles des documents d'audits, mes collaborateurs ont constaté que deux rapports (novembre 2008 et janvier 2009) relevant de cas spécifiques d'analyses avaient été exécutés à la demande de la Direction générale. Par contre, ces deux rapports n'ont pas été transmis au Comité d'audit, ni au Vérificateur extérieur. Selon les explications reçues, il s'agissait de deux petits mandats qui relevaient d'une situation tout à fait exceptionnelle. À l'avenir, j'estime que pour garantir la transparence dans les activités de l'IAOD, tous les rapports de missions devraient suivre le principe de distribution ordinaire aux intéressés.
21. Dans l'intérêt d'une bonne gouvernance et conformément aux recommandations des Nations Unies concernant les politiques de contrôle, l'OMPI a mis sur pied un Comité d'audit. Les fonctions et les responsabilités du Comité d'audit sont définies à l'annexe III du Règlement financier et règlement d'exécution du règlement financier de l'OMPI valable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. La création de ce Comité d'audit a été approuvée par l'Assemblée générale de l'OMPI de septembre 2005. Il est formé de neuf membres élus dont sept ont été nommés par le Comité du programme et budget lors de la dixième session de celui-ci. Les membres du Comité d'audit ont ensuite désigné eux-mêmes deux membres supplémentaires. Depuis sa création, le Comité d'audit s'est réuni 13 fois, ce qui correspond à quelque quatre fois par année. La charte du Comité d'audit définit les exigences concernant les qualifications et les expériences souhaitées à remplir au niveau individuel dans les domaines d'audit, de comptabilité, de la gestion des risques, de connaissances juridiques ou en finances et administration. Les compétences au niveau collectif sont plus liées à la nature de l'organisation (taille, savoir-faire technique, secteur public). Dans la sélection interviennent des facteurs de géographie et de rotation.

22. Dans son activité quotidienne, l'Audit interne doit avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés; il doit aussi éviter les conflits d'intérêts. Cette Norme pose les bases visant à créer des relations de confiance stables entre auditeur et audités, afin d'assurer un fonctionnement optimal de l'activité d'audit au sein de l'organisation. La structure organisationnelle de l'IAOD peut représenter un conflit d'intérêts en soi, partant du principe que l'Audit interne ne peut pas auditer les services des investigations et des évaluations / inspections. Dans le contexte actuel avec des capacités restreintes au niveau de l'Audit interne, cette situation peut être considérée comme marginale en termes de risques à ce niveau.

#### 1200 – Compétence et conscience professionnelle

23. L'Auditeur principal dispose de compétences théoriques et pratiques solides pour réaliser les audits de manière professionnelle. Avec une formation en sciences économiques, complétée de divers certificats professionnels utiles à la profession (CIA, CISA, CFSA et CCSA), il a occupé différents postes d'audit au sein de sociétés ou autres organismes spécialisés en la matière. Mes collaborateurs ont regretté que l'IAOD ne dispose pas d'une liste récapitulative des formations et des cours fréquentés par ses collaborateurs permettant de justifier l'actualité des connaissances nécessaires à ce genre de fonction.

**Recommandation n° 2 :** J'estime que le Directeur de l'IAOD devrait établir une liste des formations suivies par de l'ensemble de son personnel et d'actualiser ce fichier au fur et à mesure.

#### 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

24. L'IAOD n'a jusqu'à ce jour pas jugé opportun de mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut normalement la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme étant conçue dans un double but : aider l'Audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes.

**Recommandation n° 3 :** J'invite le Directeur de l'IAOD à élaborer un programme (concept) d'assurance et d'amélioration qualité comprenant la documentation des évaluations internes continues et périodiques sur tous les domaines d'activité de l'audit interne. Ce concept une fois décrit, doit figurer dans le Manuel d'audit interne. Il paraît évident que les évaluations continues n'ont de sens que dans la mesure où la Section de l'Audit interne disposerait de deux personnes qualifiées au moins, ce qui devrait prochainement être le cas.

## **Normes de fonctionnement**

#### 2000 – Gestion de l'audit interne

25. Mes collaborateurs ont parcouru plusieurs rapports établis par l'IAOD et consulté son dossier de correspondance. Les conclusions de cette analyse mettent en exergue la contribution importante de l'IAOD à l'amélioration de la gestion des activités financières et administratives de l'OMPI. Les interventions ciblées mettent à jour des potentiels d'économie et de simplification des processus.
26. Lors de chaque planification annuelle, l'IAOD établit une analyse de risques concernant les diverses entités de l'OMPI, pour des projets, ainsi que pour la nouvelle construction. Cette analyse de risques s'appuie sur un standard théorique développé par l'IAOD et des critères d'évaluation des risques. Les documents reçus "Detailed Internal Audit Planning 2009" du 25 novembre 2008 et "Revised Annual Internal Audit Plan 2008" du 19 août 2008 contiennent chacun l'analyse de risques et la méthodologie

appliquée en la matière. Les divers documents présentés sont partiellement redondants en matière de théorie. Le système en soi donne une vue d'ensemble des risques évalués de l'OMPI concernant les entités. Néanmoins, mes collaborateurs ont trouvé inutile de mentionner dans ces documents la méthodologie et la théorie applicable en la matière. À ce sujet, ils pensent que ce genre d'information devrait figurer dans le manuel d'audit, ce qui éviterait de surcharger inutilement les documents du plan annuel.

27. À l'appui des planifications annuelles 2008 et 2009, il est apparu que certains thèmes reviennent à fréquence régulière. Mes collaborateurs ont remarqué que la nouvelle construction fait l'objet d'un suivi semestriel de la part de l'IAOD. De son côté, le Comité d'audit s'intéresse aussi à l'évolution de la nouvelle construction. Pour ma part, je mandate également l'un de mes collaborateurs pour assurer un suivi régulier des travaux liés à cette construction. La situation qui prévaut à l'heure actuelle est susceptible d'entraîner des doublons dans le suivi des affaires touchant la nouvelle construction.
28. Lors de l'examen des documents de la planification des mandats d'audits 2008 et 2009, mes collaborateurs n'ont pas été à même de faire facilement la corrélation entre les audits planifiés et les rapports d'audits finaux, afin de vérifier si les audits prévus étaient en finalité réalisés. Par ailleurs, il n'existait pas de liste des audits planifiés, réalisés, reportés, annulés et en cours depuis 2007 à ce jour. Une telle liste a été établie au cours de la révision par l'Auditeur principal.
29. L'IAOD n'établit pas de programme pluriannuel. Bien que le manque de ressources puisse expliquer en partie cette situation, j'estime qu'une planification pluriannuelle devrait être établie, ce qui permettrait de garantir une rotation dans l'approche de certains audits à l'avenir.

**Recommandations n° 4 :** J'invite l'IAOD :

- à fixer dans la planification annuelle des thèmes précis d'audits dont les titres se retrouveront dans les rapports finaux,
  - à poursuivre l'établissement de la liste des audits planifiés, effectués et reportés qui devra être actualisée au fur et à mesure,
  - à mettre en place une planification pluriannuelle des audits.
30. Conformément aux standards internationaux en la matière, le chiffre 13 c) de la Charte de l'audit interne de l'OMPI précise que l'IAOD doit rédiger, publier, distribuer et tenir à jour un manuel d'audit interne. Dans les faits, un manuel d'audit existe depuis 2007 à l'état de projet non terminé. Le manque de ressources en personnel et le fait que l'Auditeur principal travaille en solo ont été invoqués par l'IAOD pour justifier cette situation. Pour ma part, je pense que le manuel d'audit devrait absolument être rédigé et mis à disposition du personnel de l'OMPI sur intranet. Cela permettrait d'accroître la visibilité de la fonction d'audit interne au sein de l'OMPI et de différencier clairement le système de contrôle interne et les tâches de l'IAOD.

**Recommandation n° 5 :** Je suis d'avis que la Division de l'IAOD devrait terminer l'élaboration du manuel d'audit commencé en 2007 et le mettre à disposition des collaborateurs de l'OMPI sur intranet. Ce manuel devrait couvrir tous les éléments essentiels spécifiés dans les Normes d'audit.

31. Dans le respect de la Norme 2020 et dans le cadre de sa planification annuelle, l'IAOD a informé le Directeur général et le Comité d'audit sur le manque de ressources auquel il est confronté. À l'automne 2008, un poste de chef de la Section de l'Audit interne a été mis au concours. Ce poste était toujours vacant à la date du présent audit. Il serait souhaitable que cette vacance soit repourvue, ce qui permettrait d'assurer une meilleure couverture des secteurs d'activités jugés avec des risques élevés et dans lesquels des audits ne pouvaient pas jusqu'à présent être exécutés par manque de capacités en personnel, ceci malgré le recours à des consultants externes qualifiés.
32. Le Directeur de l'IAOD établit trimestriellement pour la Direction générale et pour le Comité d'audit, respectivement annuellement pour l'Assemblée générale de l'OMPI, un rapport sur les résultats des audits. Toutefois, ces rapports n'informent pas sur l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants, ni sur les sujets relatifs au gouvernement d'entreprise, ni sur tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction générale ou du Comité d'audit. En outre, aucune remarque sur les raisons de l'absence d'information des éléments mentionnés ci-dessus n'est indiquée.

**Recommandation n° 6 :** Dans le respect de la Norme 2060, je suggère à l'IAOD de mentionner dorénavant dans ses rapports une appréciation

- sur l'exposition aux risques significatifs et aux contrôles correspondants,
- sur des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et
- sur tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction générale ou du Comité d'audit.

2100 – Nature du travail – évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle

33. Selon cette norme, l'Audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise (définition des objectifs de l'organisation, promotion et conservation des règles d'éthique de l'organisation, garantir une gestion efficace des performances, attester une information adéquate et exacte, etc.) et s'assurer qu'ils sont efficaces. Mes collaborateurs ont pris note que l'IAOD n'avait pas encore pu procéder à une telle analyse. Toutefois, afin de remédier à cette situation et conscient de l'importance qu'elle représente, l'IAOD a mandaté un groupe de consultants externes pour procéder à une telle mission. 55 jours de travail ont été planifiés depuis août 2009 pour exécuter l'audit "Internal Control Gap Assessment".
34. La planification des audits s'appuie sur l'analyse de risques établie par l'IAOD. La majeure partie des mandats d'audit fixés dans le plan annuel de travail se base sur des activités jugées à hauts risques. Il n'en demeure pas moins que des missions présentant des risques moyens ou plus faibles sont aussi prévues, malgré le manque de capacités en personnel. Le suivi de l'implémentation des recommandations formulées dans tous les rapports de révisions internes et externes, de même que celles qui émanent du Comité d'audit font également partie des tâches annuelles de l'IAOD, à l'instar d'audits touchant à la nouvelle construction. Dans le contexte de précarité en matière de personnel je me demande s'il est judicieux de procéder à des audits dans des secteurs d'activités dont l'analyse de risque ne voit que des risques moyens à faibles.

**Recommandation n° 7 :** J'invite l'IAOD à revoir sa stratégie en matière de planification d'audits présentant des risques moyens à faibles pour se consacrer plutôt sur des missions présentant des risques plus élevés.

35. Mes collaborateurs ont pris connaissance avec satisfaction que l'OMPI avait mandaté un consultant externe chargé d'évaluer l'éthique et l'intégrité de l'Organisation. Cet audit a fait l'objet du rapport d'évaluation "UN WIPO Integrity and Ethics System" daté de décembre 2008. Ce document a été transmis au Comité d'audit au mois de juillet 2009.
36. Les examens de l'IAOD aident l'Organisation à renforcer le système de contrôle interne; ils contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations, de la protection du patrimoine (matériel et immatériel) ainsi que du respect des lois, des règlements et des contrats. Complémentairement à cela, l'OMPI a décidé de formaliser le système de contrôle interne. Cette mesure est corrélée à l'introduction des nouvelles normes comptables IPSAS et incombe en finalité à la ligne.

2200 – Planification de la mission – plan de mission avec objectifs et champ d'intervention

37. Lors de l'analyse des documents de révision, mes collaborateurs ont constaté que les classeurs contiennent le plan d'audit et le programme d'audit. Le programme de travail indique les objectifs d'audit et les points à auditer, néanmoins sans faire de lien avec les risques recensés. Ces documents sont brefs et la corrélation avec les papiers de travail n'est pas toujours évidente. Selon les explications que mes collaborateurs ont reçues, il ressort que le manque de ressources ne permet pas d'étayer la documentation de planification des audits. Les réviseurs ont remarqué que le programme d'audit ne précise pas les priorités des points à réviser, ni le détail des ressources

allouées. Comme la Section de l'audit interne ne compte qu'un seul auditeur, il est parfois fait appel à des ressources externes. Dans ce cas, les réflexions menant à mandater des consultants externes et leur implication opérationnelle dans la mission ne ressortent pas clairement du plan d'audit. Par ailleurs, l'approbation par le Directeur de l'IAOD du plan et du programme d'audit avant le début de la révision n'apparaît pas visiblement dans tous les documents.

**Recommandations n° 8 :** J'estime que la Section de l'audit interne devrait :

- décrire plus clairement le programme de travail en faisant le lien avec l'analyse de risque,
- faire apparaître dans le programme de travail les priorités et l'allocation des ressources pour chaque sujet à auditer,
- s'assurer que le programme de travail permette d'établir le lien avec les papiers de travail et les recommandations,
- faire ressortir du plan d'audit les réflexions concernant l'implication d'experts externes et leur mandat,
- faire apposer systématiquement le visa du Directeur de l'IAOD et la date d'approbation sur le programme d'audit avant le début de l'audit.

#### 2300 – Accomplissement de la mission

38. En l'absence d'un standard de documentation, l'Auditeur principal établit les classeurs de travail de manière comparable depuis son entrée en fonction en 2007; ils sont complétés par une check-list qui est visée par le Directeur de l'IAOD. Mes collaborateurs ont remarqué que la documentation consiste surtout en des notes d'interviews ne comportant pas de conclusion, de copies de documents analysés, voire à l'occasion de notes synthétiques. À l'appui de cette documentation, il s'avère difficile pour un tiers de faire facilement le lien entre les papiers de travail et les conclusions, respectivement les recommandations.
39. L'IAOD n'a pas établi de règlement d'archivage et d'accès aux papiers de travail. La Charte de l'audit interne règle l'accès aux rapports (qui peut être lu dans les bureaux de l'IAOD), mais pas celui aux papiers de travail.
40. La documentation de la surveillance de l'activité d'audit par le Directeur de l'IAOD se limite à son visa sur le programme, le plan d'audit et la check-list de contrôle. Les vérifications ont permis de constater que la chronologie des documents et des visas ne peut pas être reconstituée dans tous les cas.

**Recommandations n° 9 :** J'invite l'IAOD :

- à mieux formaliser la documentation de travail de manière à ce qu'un tiers professionnel en audit puisse toujours rapprocher les objectifs de la mission, le contenu des examens réalisés, les résultats, l'opinion de l'auditeur et les recommandations. La standardisation des papiers de travail et son classement peuvent apporter un élément de solution,
- à intégrer dans le Manuel d'audit interne une réglementation relative à la documentation des audits, aux informations à archiver et à la période durant laquelle les dossiers doivent être conservés; les règles d'accès par des tiers aux papiers de travail devront aussi y être prévues,
- à établir des notes de révision comportant une synthèse des travaux effectués et permettant de faire le lien entre le programme de travail, les interviews, les documents analysés, puis les constatations et les recommandations mentionnées dans le rapport,
- à établir une systématique pour la revue des papiers de travail et de les dater et viser,
- à prévoir dans le manuel d'audit l'établissement de standards concernant la documentation.

#### 2400 – Communication des résultats

41. L'IAOD communique les résultats de l'audit aux services audités dans une réunion de clôture. Ensuite, le projet de rapport est transmis aux audités en leur indiquant un délai pour communiquer leurs observations et pour proposer les mesures envisagées. L'IAOD leur offre toutefois encore la possibilité de discuter du rapport dans une ou plusieurs réunions supplémentaires, au besoin. Mes collaborateurs ont relevé que le processus entre l'établissement du projet de rapport jusqu'à l'émission du rapport final est parfois beaucoup trop long, puisqu'il peut durer jusqu'à plusieurs mois.
42. Les rapports finaux contiennent des informations et des constatations complétées éventuellement par des recommandations relatives au mandat effectué; ils sont complétés par les observations et les mesures envisagées par les audités. La forme des rapports évolue et dépend également de l'implication ou non d'experts externes. Celle-ci peut toutefois être considérée comme stable et homogène. Le modèle de rapport utilisé attribue un niveau de contrôle (control effectiveness) aux domaines révisés, afin de pondérer les constatations. L'IAOD n'attribue pas de priorités aux recommandations formulées.
43. Dans le condensé (management summary) des rapports analysés, l'IAOD indique que l'audit a été effectué d'après les standards d'audit. Il était prévu de renoncer à mentionner cette remarque, car aucune révision externe du respect des standards n'avait été effectuée à ce jour. Compte tenu de la situation actuelle, je suis d'avis que l'IAOD peut continuer à mentionner les standards comme étant la base des audits effectués, à condition de signaler toute déviation significative, le cas échéant.

**Recommandations n° 10 :** Afin de pouvoir livrer les rapports d'audit en temps utile dès la fin de l'audit, je suis d'avis qu'il serait nécessaire de définir une marche à suivre en cas de retard significatif dans la réception des observations des services audités. Parallèlement, je pense qu'il faudrait promouvoir le rôle de l'IAOD en général et améliorer la communication avec les audités, afin de garantir l'attention nécessaire du management.

44. L'échange d'information entre les organes dirigeants d'une organisation est très important. La fonction d'audit interne n'échappe pas à cette règle. Ce service peut d'ailleurs jouer un rôle important dans le soutien à la gestion de la société. Eu égard à ce principe, je pense que le Directeur de l'IAOD devrait rencontrer le Directeur général de l'OMPI à fréquence régulière.

**Recommandation n° 11 :** Dans le but d'accroître la visibilité de la fonction d'audit interne au sein de l'OMPI, j'invite le Directeur de l'IAOD à accroître les contacts avec le Directeur général de l'OMPI.

#### 2500 – Surveillance des actions de progrès

45. La Charte de l'audit interne stipule que l'IAOD doit assurer le suivi des recommandations formulées dans les rapports du Vérificateur extérieur. Dans les faits, l'IAOD procède à un suivi trimestriel de toutes les recommandations figurant dans des rapports de révisions internes (IAOD), externes (Vérificateur extérieur, Corps commun d'inspection, cabinets d'audits, etc.) et dans les procès-verbaux des réunions du Comité d'audit, ce qui représente une charge de travail non négligeable. Au 30 juin 2009, la liste des recommandations ouvertes était présentée dans un document de 120 pages "Part I: List of Open Oversight Recommendations with Outstanding Implementation Status". Celui-ci contient un tableau avec les colonnes "Recommendation not yet fully implemented", "Management comments on the status of implementation", "Benchmark", "List to risk Register" et "IAOD Comments". Mes collaborateurs ont relevé qu'aucune mention ne figurait dans les colonnes "Benchmark" et "List to risk Register". Par contre, pour faciliter la vision des recommandations, il leur paraîtrait judicieux de préciser dans des colonnes spéciales le nom du service responsable de la mise en œuvre des recommandations et le délai y relatif. Cette information figure parfois dans la colonne "Management comments on the status of implementation", mais pas de manière systématique. Par contre, cette manière de faire n'offre pas de vue d'ensemble précise et rapide sur ces informations. L'IAOD étudie d'ailleurs la possibilité de gérer cette liste au moyen d'un outil de travail plus pratique.

46. Dans sa planification annuelle, l'IAOD prévoit plusieurs jours de travail pour assurer la mise à jour du document mentionné ci-dessus, ce qui l'empêche d'effectuer en contrepartie d'autres missions d'audit. La liste susmentionnée est soumise plus ou moins trimestriellement au Comité d'audit. Le processus actuel est assez lourd d'un point de vue strictement administratif pour l'IAOD. Son Directeur avait adressé un message à l'ancien Directeur général le 19 septembre 2008 accompagné du projet de document "Office instruction, 24/2008, Implementation of Oversight Recommendations". Un autre message faisant référence à ce projet d'instruction a été transmis au nouveau Directeur général le 27 mai 2009. À fin juillet 2009, aucune suite à ce document n'avait été donnée par la Direction générale.

**Recommandations n° 12 :** J'invite le Directeur général à donner une suite à la demande de l'IAOD du 27 mai 2009 concernant le projet de document "Office instruction, 24/2008, Implementation of Oversight Recommendations".

#### 2600 – Acceptation des risques par la Direction générale

47. La Norme 2600 précise que lorsque le responsable de l'Audit interne estime que la Direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au Comité d'audit, voire à l'Assemblée générale de l'OMPI aux fins de résolution. Aucun processus d'escalade concernant l'application de cette Norme n'a été porté à ma connaissance jusqu'à ce jour.

## CONCLUSION

48. Les résultats de l'évaluation donnent une image positive du point de vue de la pertinence de l'action de l'Audit interne de l'OMPI. Il contribue de manière certaine à l'amélioration de la gestion des activités financières et administratives ainsi que du système de contrôle interne de l'Organisation. Ses interventions ciblées mettent à jour des potentiels d'économies et de simplification des processus. Il satisfait de ce fait à la Norme relative à la création d'une valeur ajoutée pour l'organisation.
49. Toutefois, en comparaison avec les Normes professionnelles en matière d'audit interne, j'estime que la situation actuelle à l'OMPI démontre certaines faiblesses dans les domaines de la formalisation des documents d'audit (contrôle de qualité des missions, clarté dans l'évidence des éléments constatés, condensé des notes de révision, p. ex.) et dans le contrôle qualité des travaux de l'Audit interne OMPI (absence de programme d'assurance et d'amélioration qualité).
50. Dans son ensemble, le constat de l'évaluation qui portait sur plus de 120 points met en évidence qu'il existe un potentiel d'amélioration, du point de vue formel, des prestations d'audit par rapport à chacune des normes afin de remplir les conditions requises. L'Audit interne respecte quelque 60% des normes et suit partiellement environ 33% de celles-ci. 7% des normes ne sont pas appliquées. Ces pourcentages permettent de situer le résultat global de l'application des normes à un peu plus de 80%.
51. J'attends encore la rédaction du manuel d'audit et sa mise en ligne sur intranet, laquelle devrait contribuer à l'accroissement de la visibilité de l'Audit interne au sein de l'OMPI. Certaines des lacunes constatées sont inhérentes au fait que le service d'audit interne est présentement composé d'une seule personne opérationnelle en audit.

52. Je suis d'avis que la modification de la Charte d'audit avec une délimitation claire de la fonction d'audit interne par rapport aux Sections des enquêtes, de l'évaluation et de l'inspection et sera bénéfique pour la transparence et la distinction des différentes missions.
53. Le renforcement prévu de la Section de l'audit interne devrait permettre une mise en application encore plus stricte des normes applicables en matière d'audit interne.

K. Grüter  
Directeur du  
CONTROLE FEDERAL DES FINANCES  
DE LA CONFEDERATION SUISSE  
  
(Vérificateur extérieur)

[Fin de l'annexe et du document]