

Assemblées des États membres de l'OMPI

**Quarante-huitième série de réunions
Genève, 20 – 29 septembre 2010**

RAPPORT DE VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME EN 2008-2009 DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

Document établi par le Secrétariat

1. Le présent document contient les informations relatives au rapport de validation du rapport sur l'exécution du programme en 2008-2009 de la Division de l'audit et de la supervision internes (document WO/PBC/15/5), qui est soumis au Comité du programme et budget (PBC) de l'OMPI à sa quinzième session (1^{er} – 3 septembre 2010).
2. La recommandation du PBC concernant ce document figurera dans le "Résumé des recommandations formulées par le Comité du programme et budget à sa quinzième session tenue du 1^{er} au 3 septembre 2010" (document A/48/24).
3. *Les assemblées des États membres de l'OMPI et des unions administrées par l'OMPI, chacune pour ce qui la concerne, sont invitées à approuver la recommandation du Comité du programme et budget concernant le document WO/PBC/15/5, telle qu'elle figure dans le document A/48/24.*

[L'annexe suit]



WO/PBC/15/5
ORIGINAL : ANGLAIS
DATE : 22 JUIN 2010

Comité du programme et budget

Quinzième session

Genève, 1^{er} – 3 septembre 2010

RAPPORT DE VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXÉCUTION DU PROGRAMME EN 2008-2009 DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

établi par le Secrétariat

1. Le rapport de validation du rapport sur l'exécution du programme a été établi par la Division de l'audit et de la supervision internes en vue de vérifier la fiabilité et l'authenticité du rapport de l'OMPI sur l'exécution du programme en 2008-2009 (document WO/PBC/15/4). Il contient les principaux résultats, conclusions et recommandations de la Division découlant de l'exercice de validation.

2. *Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du contenu du présent document.*

[L'appendice suit]

DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

RAPPORT D'ÉVALUATION

VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME EN 2008-2009

IAOD/EVAL/2010/1

4 JUIN 2010

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
INTRODUCTION	3
I. HISTORIQUE	7
II. METHODOLOGIE	9
III. CONSTATATIONS	12
<i>CONSTATATIONS GENERALES</i>	12
<i>COMMENTAIRES SUR LES CONSTATATIONS SPECIFIQUES</i>	14
<i>PROCESSUS DE VALIDATION</i>	18
IV. CONCLUSIONS	18
V. RECOMMANDATIONS	22
APPENDICES	24
I. VALIDATION INDEPENDANTE DES RAPPORTS SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME	
II. TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'EXERCICE DE VALIDATION	
III. LISTE DES REUNIONS POUR L'EXERCICE DE VALIDATION – 2010	
IV. RECAPITULATIF DES CONSTATATIONS SOUS FORME DE TABLEAU	
V. VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME – QUESTIONS SOUVENT POSEES	

LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS

RE	RESULTATS ESCOMPTES
IAOD	DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES
PMST	PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME
P&B	PROGRAMME ET BUDGET
DP	DONNEES SUR LA PERFORMANCE
IP	INDICATEURS DE PERFORMANCE
PMSD	SYSTEME DE GESTION DES COMPETENCES ET DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL
REP	RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME
GAR	GESTION AXEE SUR LES RESULTATS
OMPI	ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE
UNSM	SYSTEME DE GESTION DE LA SECURITE DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

INTRODUCTION

1. Il s'agit du deuxième exercice de validation mené à la lumière du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice 2008-2009. Il a pour objet de vérifier, d'une manière indépendante, la fiabilité et l'authenticité de l'information présentée aux États membres ainsi que de contribuer à améliorer la qualité des données relatives à l'exécution communiquées dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats (GAR) de l'OMPI.
2. L'année dernière, un exercice d'"essai" a eu lieu à mi-chemin de l'exercice biennal, l'accent ayant été mis sur les enseignements tirés et la mobilisation de la moitié du nombre de programmes. Cette année, un échantillon de résultats escomptés a été choisi dans ces 29 programmes et, contrairement à ce qui s'était passé lors du premier exercice, des résultats ont été attribués à chacun des programmes. Conformément aux modalités de validation et au mandat approuvés pour cet exercice, les mesures des performances et la qualité des données communiquées ont été évaluées à la lumière de huit critères : pertinence et utilité; caractère suffisant; accessibilité des données; homogénéité; exactitude et vérifiabilité; respects des délais; clarté; et exactitude du code de couleurs inspiré de la signalisation routière. Deux questions supplémentaires ont été posées pour obtenir des informations essentielles sur l'"appropriation" des mesures des performances et la mesure dans laquelle les données relatives à l'exécution sont utilisées à des fins de suivi interne.
3. Certains des résultats de cet exercice, qui concernent des mesures des performances effectuées essentiellement en 2007, ont été dépassés par les faits. Le programme et budget pour l'exercice 2010-2011, approuvé avant le début de cet exercice, a permis d'améliorer grandement la sélection et la formulation des résultats et des indicateurs, et de mettre l'accent sur la détermination des cibles et des niveaux de base. En outre, les nombreux changements institutionnels qui ont eu lieu depuis le premier exercice de validation favorisent l'affinage du système de gestion axée sur les résultats et la promotion des normes de planification, de suivi et de reddition de comptes. Les constatations et conclusions du présent rapport doivent être considérées comme complétant et renforçant les décisions et l'orientation déjà prises en ce qui concerne la gestion et les mesures des performances. Elles visent à fournir une assistance pratique à la planification du programme et budget pour 2012-2013, à l'amélioration ultérieure d'un système efficace de mesure des performances et, si possible, à la mise au point du plan stratégique à moyen terme.
4. Tous les rapports sur l'exécution du programme ont été validés intégralement et dans les délais, grâce aux efforts déployés par les gestionnaires responsables pour terminer l'établissement des différents rapports et par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes pour les revoir avant qu'ils soient finalisés. Il n'a pas été possible de revoir le rapport sur l'exécution du programme dans son ensemble car il n'était pas prêt au moment du travail de validation.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

5. Les points forts les plus souvent relevés dans les constatations de cet exercice sont l'exactitude et le côté vérifiable des données relatives à l'exécution. D'autres domaines ayant constitué des points forts, mais aussi présenté des limites importantes sont les suivants : caractère suffisant et détaillé des données communiquées; accessibilité des

données et efficacité de leur collecte; exactitude de l'autoévaluation des réalisations selon le code de couleurs inspiré de la signalisation routière et clarté de la reddition de comptes.

6. Les plus fortes insuffisances concernant les données, apparues dans presque deux tiers des résultats validés, avaient trait à la pertinence et à la valeur des indicateurs et des données associées. Étroitement liées à cela, les réponses ont révélé qu'à peine moins des deux tiers des chefs interrogés avaient le sentiment qu'ils ne s'étaient pas véritablement "approprié" les mesures des performances, pour la plupart héritées de leurs prédécesseurs ou approuvées à un niveau supérieur de l'Organisation. Ces constatations concernant l'absence de sentiment d'"appropriation" ainsi que de pertinence et d'utilité sont au cœur des principales conclusions et recommandations pour l'avenir.
7. Les constatations relatives aux deux critères restants ne sont pas considérées comme ayant une incidence sensible sur les conclusions et recommandations du présent rapport. Premièrement, l'absence d'homogénéité et de comparabilité des indicateurs et des données à long terme peut être considérée comme un élément positif puisqu'elle est le signe que des indicateurs plus faibles ont été abandonnés, remplacés et améliorés. Deuxièmement, bien qu'il soit au premier rang de la satisfaction des critères, le respect des délais pour faire rapport est presque toujours entièrement le reflet de l'insuffisance de la demande de rapports internes de routine sur l'exécution, à l'exception des programmes et résultats qui ont des répercussions financières importantes ou qui, d'une autre manière, ont un rôle important. L'établissement de rapports sur l'exécution a été, pour l'essentiel, réalisé à l'extérieur, et nécessairement dans le respect des délais, pour respecter l'obligation d'information du Comité du budget et d'autres comités.
8. Le fait que les mesures des performances figurant dans le programme et budget servent avant tout à la reddition de comptes auprès des États membres, par l'intermédiaire du rapport sur l'exécution du programme, est souligné par la constatation finale selon laquelle seulement à peine plus de 5% des sondés ont répondu que les indicateurs de performance et les données servaient à la gestion des opérations internes et au suivi.

CONCLUSIONS

9. La principale conclusion qui découle des constatations ci-dessus est que la qualité des données s'améliorera d'autant plus que les objectifs, résultats et indicateurs figurant dans les programmes et budgets des exercices biennaux seront utilisés plus systématiquement à des fins de gestion des opérations internes et de suivi par les hauts responsables et par d'autres gestionnaires.
10. Ainsi qu'il a été dit, la qualité actuelle des mesures des performances s'est considérablement améliorée depuis 2007, lorsque le programme et budget pour 2008-2009 a été planifié. Elle s'améliorera encore sans aucun doute avec la poursuite des initiatives de planification et d'exécution mises en œuvre dans l'Organisation : les neuf objectifs stratégiques; la deuxième phase du programme de réorientation stratégique; le futur plan stratégique à moyen terme et la future possibilité de planification financière améliorée à moyen terme; le système de gestion des performances et de mise en valeur du personnel; les obligations trimestrielles de reddition de comptes ainsi que de planification et des travaux, toutes les deux liées aux résultats et aux indicateurs figurant dans le programme et budget; ainsi que l'appui et le

soutien individualisés déjà fournis dans le cadre du processus d'établissement de rapports sur l'exécution du programme et considérés comme une priorité pour la mise au point du prochain programme et budget.

11. D'autres conclusions plus spécifiques sont axées sur cinq domaines : la planification, le suivi, la reddition de comptes, l'appui institutionnel et l'exercice de validation lui-même. Elles sont présentées ci-après.

Planification :

- La mise au point d'objectifs, de résultats et d'indicateurs plus solides tirera avantage de l'incorporation des attentes spécifiques des États membres, des clients et des parties prenantes sur les progrès et la réussite escomptés pendant ce délai de deux ans. Le cadre d'exécution doit être moins complexe et moins vaste. Un système de type "tableau de bord équilibré" peut être approprié au niveau de l'entreprise.
- Une implication plus grande des équipes des programmes dans la mise au point des mesures des performances, sur une base collaborative, garantira un niveau plus stable du sentiment d'"appropriation", même lorsque des modifications auront ultérieurement été faites au niveau de la haute direction.
- Des objectifs, résultats et cibles plus exigeants et ambitieux peuvent être envisagés lorsque des hypothèses et pronostics de risques font partie du processus de planification. Cela est particulièrement important pour les risques majeurs recensés qui peuvent empêcher d'atteindre les neuf objectifs stratégiques. Plus tard, on pourra à juste titre s'y reporter si les effets planifiés n'ont pas été réalisés.
- Les indicateurs de performance sont souvent considérablement limités par l'absence de mécanismes d'enregistrement et de reddition de comptes qui permettraient d'accéder plus facilement et plus efficacement aux données pertinentes recueillies, de préférence en "temps réel".

Suivi :

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

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

Reddition de comptes :

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

Appui institutionnel :

- Le cadre de la gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports sur les données de qualité s'améliorera au fur et à mesure que l'Organisation connaîtra une plus grande stabilité, avec une plus grande continuité dans les programmes et la dotation en personnel, les responsables en charge du choix des objectifs de programme ainsi que des résultats et cibles pouvant être atteints restant plus longtemps en poste afin d'assumer la responsabilité des résultats à la fin de l'exercice biennal.
- Conformément aux engagements du service à la clientèle figurant dans le programme de réorientation stratégique, les programmes souhaitant utiliser le retour d'information des consommateurs comme mesure de la qualité du service fourni bénéficieront d'un meilleur appui grâce à une coordination interprogrammes, à la commande d'études ainsi qu'à d'autres mécanismes. Les mesures concernant le retour d'information sont trop souvent mises en péril par l'absence de systèmes et de ressources aux fins de la collecte de données au niveau de chaque programme.

Futurs exercices de validation :

- Aux fins de la validation du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal suivant, une sélection aléatoire d'échantillons de résultats escomptés prendra moins de temps et sera davantage représentative de la qualité des données communiquées que le recours à une présélection qui élimine les mesures des performances faibles ne pouvant pas être validées.
- Un calendrier clair et approuvé pour la mise au point définitive du rapport sur l'exécution du programme contribuera à faire en sorte que suffisamment de temps soit accordé pour que les deux procédures soient menées à bien consécutivement et non concurremment et comprennent à l'avenir un examen de l'ensemble du rapport sur l'exécution du programme, dans sa version finale.

RECOMMANDATIONS

12. À la lumière des principales initiatives actuellement mises en œuvre à l'OMPI, les recommandations ont été maintenues au strict minimum dans l'attente que la qualité des mesures des performances, des données relatives à l'exécution et des rapports sur l'exécution soient largement influencées et sensiblement améliorées par les structures et systèmes déjà mis en place ou dont la mise en place est envisagée (p. ex. : plan stratégique à moyen terme).
- a. L'établissement de rapports clairs et explicites sur les progrès accomplis, fondés sur les mesures des performances dans le programme et budget, devrait faire partie de la reddition de comptes trimestrielle systématique à l'Équipe de haute direction. Toutefois, cela peut être difficile actuellement compte tenu de la complexité du cadre d'exécution actuel. Priorité devrait être donnée, durant le présent exercice biennal, à l'évaluation minutieuse de la qualité et du bien-fondé de ces mesures en vue d'identifier des objectifs, des indicateurs et des cibles en moins grand nombre mais plus utiles pour l'exercice biennal suivant. Aux fins du plan stratégique à moyen terme, une approche de type "tableau de bord équilibré" pourrait être très avantageuse (*pour l'Équipe de haute direction*);
 - b. durant le processus de planification du programme et budget pour l'exercice 2012-2013 :
 - i) afin d'encourager des mesures relatives à l'exécution plus dynamiques et plus ambitieuses, il conviendrait d'enregistrer très précisément les hypothèses et risques qui influenceront sur l'obtention des résultats, en même temps que les objectifs, indicateurs et cibles spécifiques (*pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes*);
 - ii) le retour d'information de la part des clients, en tant que mesure qualitative utile de l'exécution, ne devrait être approuvé que lorsque des systèmes adéquats d'appui à la collecte des données seront disponibles, de préférence coordonnés par une unité centrale (*pour les défenseurs de la culture du service à la clientèle de la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et de l'Équipe de haute direction*).
 - c. aux fins des futurs exercices de validation :
 - i) étant donné que les responsables ont désormais acquis une plus grande expérience du processus de validation et que des améliorations ont été constatées pour les possibilités pratiques de validation des résultats escomptés, des échantillons de résultats escomptés devraient être constitués sur une base aléatoire plutôt que selon une présélection afin d'obtenir une représentation davantage fidèle de la qualité des rapports; (*pour la Division de l'audit et de la supervision internes*)
 - ii) le calendrier détaillé pour la mise au point définitive des rapports sur les différents programmes et du rapport sur l'exécution du programme global devrait être fixé; (*pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes*)
 - iii) il n'est pas proposé d'effectuer un exercice de validation pour le rapport sur l'exécution du programme intérimaire de 2010 relatif au programme et budget de l'exercice 2010-2011. Le cadre d'exécution est actuellement conçu pour une présentation biennale de la performance et une validation des résultats intérimaires ne serait probablement pas très utile.

Si l'établissement du budget détaillé et le cadre d'exécution devenaient annuels, cette politique serait révisée. (pour la Division de l'audit et de la supervision internes)

I. HISTORIQUE

13. Les termes de référence, reproduits à l'Annexe 2 ci-jointe, présentent de manière détaillée, la raison d'être, l'objet et la portée des exercices de validation dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats de l'OMPI. Fondamentalement, ces exercices sont destinés à réaliser une évaluation indépendante de l'authenticité et de la fiabilité des données sur la performance qui sont présentées aux États membres à travers les rapports sur l'exécution du programme.

Premier exercice de validation – 2009

14. Le premier exercice "d'essai" s'est tenu en mars et avril 2009 pour valider le rapport sur l'exécution du programme en 2008 à mi-chemin du cycle de l'exercice biennal. L'accent avait été placé sur les enseignements tirés plutôt que sur la reddition des comptes afin de maximiser l'émergence des compétences essentielles indispensables aux fins d'une gestion axée sur les résultats efficace. Seuls 15 programmes ont été soumis à cet exercice par suite d'un manque imprévu de personnel dans la Section de l'évaluation.
15. Les principales recommandations de ce premier exercice, fondées sur les constatations et les conclusions, ont été les suivantes :
- a. Dans le cadre du cycle de planification pour le prochain exercice biennal et le plan stratégique à moyen terme (MTSP), la haute direction devrait réfléchir aux moyens possibles de renforcer les systèmes de suivi actuels pour que l'approche de la gestion axée sur les résultats soit davantage prise en compte dans les activités de gestion régulières et au jour le jour.
 - b. La qualité des données des rapports sera incomparablement meilleure si l'appui apporté aux gestionnaires chargés de l'exécution par les gestionnaires responsables de la supervision dans les activités de suivi offre une visibilité beaucoup plus grande. Il conviendrait d'accorder une attention particulière aux conseils concernant la sélection des résultats et des indicateurs et leurs liens directs avec les objectifs stratégiques ainsi que le suivi actif des progrès sur une base régulière.
 - c. L'Organisation gagnerait à continuer d'aider les gestionnaires chargés de l'exécution à mieux tirer parti des avantages pratiques résultant d'une bonne compréhension et utilisation du système de gestion axée sur les résultats, non seulement pour qu'ils soient mieux à même de recenser les progrès et les réalisations et d'en faire part aux diverses parties prenantes, mais aussi en vue d'accroître leurs compétences en matière de gestion au jour le jour.
 - d. Un appui concret supplémentaire devrait également être envisagé dans les domaines suivants :
 - i) Renforcement de l'assistance technique en ce qui concerne la collecte de données numériques et les outils d'analyse et de présentation des rapports.
 - ii) Coordination des retours d'information des utilisateurs intéressants pour divers programmes.
 - iii) Maintien des appuis et des formations individualisés sur les bonnes pratiques en matière de définition et formulation des objectifs, résultats, indicateurs et cibles, niveaux de base, valeurs de référence, jalons, risques et hypothèses appropriés, etc.

- iv) Élaboration d'un outil de suivi pour recueillir les données relatives aux progrès réalisés par rapport aux indicateurs choisis, susceptible d'être utilisé pour la présentation de rapports réguliers à la haute direction et aux parties prenantes.

Deuxième exercice de validation – 2010

- 16. Le calendrier de ce deuxième exercice a été conçu de sorte que les versions définitives des rapports sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2008-2009 puissent être évaluées en ce qui concerne leur authenticité et leur fiabilité. Les principales différences par rapport au premier exercice peuvent être résumées comme suit :
 - a. L'ensemble des 29 programmes ont été soumis à l'exercice.
 - b. Les résultats escomptés ont été déterminés selon des critères objectifs alors qu'ils avaient été choisis conjointement avec les gestionnaires chargés de l'exécution dans le premier exercice dans l'optique d'une maximisation des enseignements tirés.
 - c. Des réunions préliminaires ont été organisées avec les membres de l'Équipe de haute direction pour leur donner des informations sur l'exercice et recueillir leur avis sur les effets directs qui leur semblent le plus utile.
 - d. L'accent a davantage été placé sur la reddition de comptes que sur les enseignements tirés, des constations étant établies pour chaque programme. (*Voir annexe 4*).

Contexte institutionnel

- 17. Cet exercice de validation fait partie d'une série d'initiatives destinée à renforcer le système de gestion axée sur les résultats à l'OMPI. Depuis le premier exercice, on observe à l'évidence une nette amélioration de la qualité tant dans ce qui concerne la présentation des informations que le choix des mesures de la performance. En partant du niveau du programme, les éléments suivants ont notamment contribué à cette amélioration :
 - a. Les efforts accomplis pour lier les plans de travail à tous les niveaux avec les objectifs, les résultats et les mesures de performance dans le programme et budget.
 - b. L'obligation récente d'établir un rapport trimestriel qui permet une évaluation et un suivi réguliers des progrès et une participation plus étroite de l'Équipe de haute direction dans la gestion de l'exécution des programmes.
 - c. La présentation actuelle du programme et budget qui rend nécessaire l'indication de niveaux de base et de cibles, et les efforts déployés pour inciter les fonctionnaires à appliquer davantage de mesures spécifiques faisant apparaître les progrès réalisés au regard des effets directs plutôt que des produits et activités.
 - d. La mise au point du système de gestion des compétences et de perfectionnement du personnel (PMSDS), avec un important module de gestion axée sur les résultats, et l'intention d'aligner l'évaluation des performances individuelles sur les objectifs programmatiques et institutionnels.

- e. L'élaboration de lignes directrices sur l'autoévaluation et l'évaluation indépendante pour soutenir et compléter la mise en place de la gestion axée sur les résultats et d'initiatives de gestion des performances de l'OMPI.
- f. L'introduction planifiée d'un plan stratégique à moyen terme structuré autour des neuf objectifs stratégiques et des résultats stratégiques qui leur sont associés de sorte que la planification à plus court terme de l'exercice biennal puisse être faite sur une durée plus longue et dans un contexte stratégique plus large, élargissant ainsi les possibilités de suivi et d'évaluation de l'impact des services de l'OMPI.
- g. La publication récente de la feuille de route pour la deuxième phase du programme de réorientation stratégique, dont la "responsabilisation au service des résultats" est une des quatre valeurs fondamentales.
- h. Au plus haut niveau, la définition de neuf objectifs stratégiques et le travail effectué pour déterminer les indicateurs d'entreprise pertinents propres à mesurer les progrès accomplis et les réussites devant être communiqués au niveau le plus stratégique.

II. MÉTHODOLOGIE

- 18. On trouvera tous les renseignements utiles sur l'objectif, la portée et le processus du présent exercice de validation dans le document relatif à la validation daté du 26 janvier 2010 (*voir appendice 1*) et les termes de référence (*voir appendice 2*).

Informations présentées à l'avance

- 19. Les informations suivantes ont été diffusées ou présentées avant le début de l'exercice :
 - Un mémorandum daté du 21 décembre 2009, adressé aux chefs de programme et à d'autres responsables par M. Sundaram, sous-directeur général, Secteur de l'administration et de la gestion.
 - Un mémorandum daté du 27 janvier 2010, adressé aux chefs de programme et à d'autres responsables par M. Treen, directeur, Division de l'audit et de la supervision internes.
 - "Validation indépendante des rapports sur l'exécution du programme", document daté du 26 janvier 2010.
 - Une série de "questions souvent posées" (FAQ) sur la validation du rapport sur l'exécution du programme, en date de janvier 2010.
 - Un autre mémorandum, en date du 10 mars 2010, adressé aux chefs de programme et à d'autres responsables, annonçant le début de l'exercice de validation.
 - Une présentation faite par la Section de l'évaluation au sujet de la validation du rapport sur l'exécution du programme 2008-2009, le 18 mars 2010.
- 20. L'exercice de validation a commencé par plusieurs réunions tenues entre l'équipe de validation et les membres de l'Équipe de haute direction. Ces réunions étaient destinées à fournir à cette dernière des informations sur l'exercice de validation et lui offrir l'occasion de réfléchir aux utilisations possibles de cet exercice en relation avec le rôle qu'elle joue.

21. Les personnes concernées par les réunions sur l'exercice de validation se sont vues proposer des réunions individuelles d'information avec l'expert externe chargé de la validation. Cela avait surtout été organisé à l'intention des personnes qui n'avaient pas participé au premier exercice et qui n'avaient pu assister à la présentation. Un chef de programme s'est prévalu de cette possibilité.

Sélection de résultats par échantillonnage

22. À la différence du premier exercice de validation, l'ensemble des programmes ont été soumis au deuxième exercice. L'échantillonnage appliqué cette fois à l'exercice s'est traduit par le choix d'un seul résultat escompté (RE) pour chacun des programmes.
23. Sur un total de 140 résultats escomptés, 29, soit à peine plus de 20% ont pu être sélectionnés à des fins de validation. Sur un total de 259 indicateurs de performance, 66, soit à peine plus de 25% ont pu être retenus.
24. Le processus de sélection des résultats tels qu'exposé dans le document sur la validation comprenait les quatre étapes suivantes :
- a. Examen de tous les résultats escomptés du rapport sur l'exécution du programme 2008-2009 à la lumière des sept critères applicables pour les "mesures de bonne performance" : être pertinent, imputable, bien défini, conforme aux délais, fiable, comparable et vérifiable.
 - b. Évaluation de tous les résultats escomptés au regard de ces critères, en les classant dans l'un des trois groupes suivants : satisfaisant aux critères de bonne performance; satisfaisant partiellement aux critères; ne satisfaisant pas aux critères.
 - c. Les résultats escomptés qui satisfaisaient complètement ou partiellement aux sept critères de bonne performance étaient retenus pour la deuxième sélection.
 - d. Durant la deuxième sélection, un des résultats escomptés est sélectionné, celui pour lequel "le plus de changements significatifs" avait été enregistré.
 - e. Le résultat escompté retenu, ainsi que les indicateurs de performance s'y rapportant, devaient être notifiés à l'avance à l'ensemble du personnel responsable des programmes.
25. En fait, ce processus s'est révélé très peu pratique, pour les raisons suivantes :
- a. Les "mesures de bonne performance" s'appliquent plus spécifiquement aux indicateurs de performance qu'aux résultats escomptés, et, par manque de temps, il n'était pas possible de les appliquer systématiquement aux 259 indicateurs de performance.
 - b. Il s'est avéré difficile d'appliquer certains des critères, tels que le respect des délais et la fiabilité et la vérification, sans entreprendre l'exercice de validation proprement dit.
 - c. L'on ne disposait d'aucun élément ou norme objective permettant de déterminer lesquels parmi les résultats escomptés étaient susceptibles d'engendrer les changements les plus significatifs.

26. Une approche plus pragmatique a été suivie, fondée sur les éléments suivants :
- a. Les résultats et les indicateurs de performance dépendants de mesures qui sont apparues difficiles ou impossibles à valider ont été éliminés lorsque d'autres résultats et indicateurs du rapport sur l'exécution du programme pouvaient être utilisés. On peut citer à titre d'exemple :
 - i) l'utilisation du retour d'information en tant que mesure générale lorsque, parmi les données justificatives, il n'existe pas de données spécifiques ni de système d'enregistrement, de collecte et d'analyse de ces informations en retour.
 - ii) lorsque les indicateurs de performance utilisent des mesures telles que "clarification", "compréhension", "sensibilisation", "meilleure efficacité", "efficacité", "progrès significatifs", qui nécessitent une interprétation et sont plus adaptées aux effets qu'aux indicateurs spécifiques de ces effets.
 - iii) dans les cas où les résultats escomptés et les indicateurs de performance sont qualifiés de "augmentés", "diminués", "renforcés", "conformes aux délais", "degrés de progrès", sans données initiales ou éléments quantifiés dans les données relatives à la performance.
 - b. Les résultats escomptés et les indicateurs de performance ont été considérés plus favorablement lorsqu'ils avaient été largement retenus dans le budget et programme de l'exercice biennal en cours.
 - c. Les résultats escomptés n'ont pas été retenus s'ils avaient fait l'objet du premier exercice de validation réalisé l'année précédente seulement et au cours du même exercice biennal, pour autant que d'autres options se soient présentées.
 - d. Enfin, la sélection a tenu compte des résultats escomptés qui semblaient avoir l'impact le plus significatif par rapport aux autres résultats du programme. Au bout du compte, s'il y avait peu d'éléments probants pour étayer cette hypothèse, ceux qui étaient le plus haut dans la hiérarchie des résultats du programme ont été considérés comme les plus appropriés pour la sélection, et comme répondant le mieux au critère "changement le plus significatif".
27. L'adoption de cette approche plus pragmatique a sans doute eu comme conséquence ce qui suit :
- a. Les indicateurs de performance les plus quantitatifs ont été préférés car l'on a estimé qu'ils se prêtaient davantage à une validation significative. Toutefois, cela pose certaines questions quant à l'utilité de ces indicateurs.
 - b. Dans certains cas, l'exercice de validation était simplifié et les niveaux de conformité plus élevés puisque les indicateurs de performance complexes et non étayés avaient été jugés inappropriés pour le processus de validation.
 - c. À l'avenir, il faudrait envisager de sélectionner les résultats escomptés sur une base entièrement aléatoire, sans procéder à l'application de critères qui prend beaucoup de temps; une sélection aléatoire donnera un échantillon plus représentatif de la qualité générale des informations présentées, ce qui sera plus approprié puisque les processus relatifs au rapport sur l'exécution du programme s'améliorent avec le temps et utilisent de meilleures mesures.

Notification des résultats escomptés choisis

28. Les chefs de programme et les autres membres du personnel inscrits sur les listes de diffusion de mémos et d'informations préliminaires ont été informés des résultats escomptés choisis et du type d'information qui serait demandée lors des réunions de validation. Au fil de l'exercice, on a de plus en plus insisté auprès des responsables de programme pour qu'ils ne consacrent pas trop de temps à réunir les documents avant la réunion. Fréquemment, la volonté de ne rien négliger combinée à une certaine anxiété a eu pour conséquence que les intéressés ont passé beaucoup trop de temps à retrouver des documents qui n'étaient pas indispensables à la vérification laquelle, en l'espèce, n'était effectuée que sur des échantillons.
29. À la différence de ce qui avait été envisagé pour la séquence des activités préliminaires, les chefs de programme ont été informés des résultats escomptés choisis avant que la plupart des rapports sur l'exécution du programme aient été établis dans leur forme définitive. Idéalement, un exercice de validation doit avoir lieu après que les rapports sur l'exécution du programme soient passés par les trois phases prévues, de manière à prévenir toute distorsion des informations rapportées ou des constatations découlant du fait que l'on connaîtrait à l'avance les résultats escomptés faisant partie de l'échantillon. Il n'était guère possible d'éviter l'avantage créé par une notification précoce vu que la finalisation des rapports sur l'exécution du programme avait pris du retard et que trop peu de temps aurait été disponible pour l'exercice de validation si celui-ci n'avait commencé qu'après que tous les rapports sur l'exécution du programme ont franchi la dernière étape, relative à l'assurance de qualité, mise en œuvre par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes. À l'avenir, il conviendrait que l'IAOD et la PMPS décident d'un commun accord d'un calendrier réaliste assurant que les rapports sur l'exécution du programme aillent jusqu'au bout des processus prévus et que l'équipe de validation puisse évaluer l'authenticité et la fiabilité des données présentées aux États membres.
30. Un des avantages d'éliminer les mesures les plus faibles et de notifier les résultats escomptés avant l'achèvement complet des REP est de garantir aux États membres qu'il sera plus difficile de rejeter ou négliger les constatations, conclusions et recommandations en alléguant qu'un ensemble d'indicateurs de performance et de données relatives à la performance beaucoup trop faible a été choisi.

Déroulement des réunions de validation

31. Un aide-mémoire a été utilisé pour consigner les points essentiels, qui a été ultérieurement affiné pour mieux étayer et justifier les conclusions figurant dans les rapports de synthèse. Une série de questions préliminaires a été posée avant l'application des critères. Ces questions étaient destinées à déterminer si les personnes interrogées avaient participé à l'élaboration des résultats escomptés et des indicateurs de performance, si ceux-ci étaient toujours considérés comme appropriés et valables, et quel usage était fait des données sur la performance par les gestionnaires chargés de la supervision et de l'exécution des programmes et par les équipes de programme.
32. L'aide-mémoire a offert la possibilité d'enregistrer des informations au regard de critères que n'exige pas véritablement le mode de validation, mais dont on pensait qu'ils étaient utiles au développement et à l'amélioration de la gestion axée sur les résultats. Ces critères sont les suivants :

- a. caractère suffisant et détaillé : déterminer si les données relatives à la performance fournissent suffisamment d'informations pour que l'on puisse mesurer les progrès accomplis par rapport à l'indicateur de performance.
- b. efficacité et accessibilité : trouver l'équilibre entre la valeur des informations devant être recueillies et les ressources, essentiellement en termes de coût et de temps, nécessaires pour en rendre compte; il est fréquent que cela révèle l'absence de systèmes d'enregistrement fournissant des informations rapidement accessibles et aisément communicables.
- c. exactitude du "code de couleurs" : vérifier si les données sur la performance correspondent à un degré de réalisation de 100%, >50% ou <50%.

33. L'aide-mémoire a été utilisé en tant que source d'information pour les constatations consignées dans le rapport récapitulatif sur chaque programme (*voir appendice 4*). Un projet du rapport récapitulatif a été envoyé au gestionnaire responsable en l'invitant à noter toute erreur de fait, discordance avec les constatations ou "autres contradictions". Tous les gestionnaires sauf six ont répondu à la demande de commentaires. Des modifications ont été apportées aux rapports pour rectifier certaines inexactitudes concernant les faits qui avaient été signalées. Cela mis à part, aucune discordance ou (contradiction) importante concernant le contenu de ces rapports n'a été signalée.

Écarts par rapport aux modalités de validation prévues

34. En résumé, les principaux changements par rapport au schéma indiqué dans le document sur la validation (*voir appendice 1*) sont les suivants :
 - a. Des processus de sélection plus pragmatiques ont été adoptés pour déterminer un résultat escompté pour chaque programme vu les difficultés soulevées par l'application des sept critères
 - b. Les résultats escomptés choisis ont été communiqués aux chefs de programme et aux autres gestionnaires avant que la plupart des rapports sur l'exécution du programme aient été revus dans leur version finale et soumis au contrôle de qualité
 - c. Des critères supplémentaires ont été appliqués aux données sur la performance pour tirer les enseignements utiles aux fins de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

Calendrier de l'exercice de validation

35. La préparation, les réunions préliminaires et la présentation se sont tenues sur une période de deux semaines à partir du 8 mars 2010. Les réunions de validation se sont déroulées sur une période de cinq semaines, du 29 mars au 30 avril 2010. Le projet de rapport final a été remis le 12 mai 2010.
36. La liste complète des réunions, avec les dates et le nom des participants, fait l'objet de l'annexe 3.

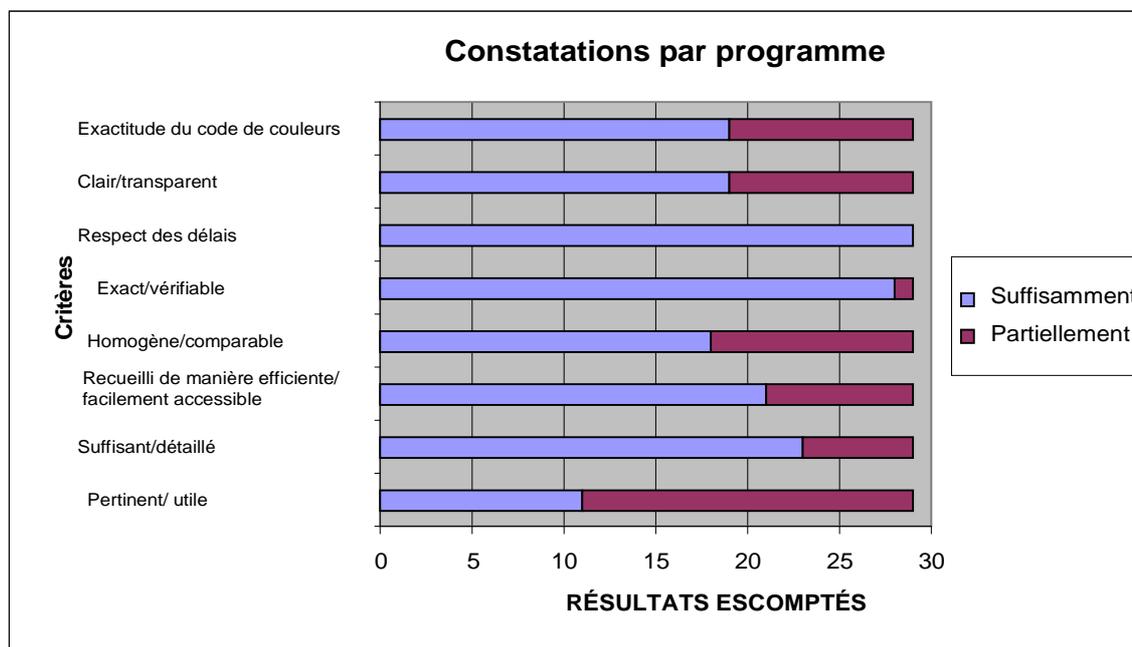
III. CONSTATATIONS

CONSTATATIONS GENERALES

37. Pour donner une idée simple des constatations sur les limites des données par rapport aux critères, le rapport récapitulatif retient deux niveaux : critères suffisamment satisfaits et critères partiellement satisfaits. L'explication et la justification de ces appréciations figurent dans chacun des rapports récapitulatif (*voir appendice 4*). Les rapports récapitulatifs ont été envoyés à tous les participants à l'exercice, accompagnés d'une invitation à présenter des commentaires et des informations en retour, y compris sur les inexactitudes factuelles.
38. L'on doit avoir à l'esprit que les résultats sélectionnés font apparaître les meilleurs résultats sur l'échelle de conformité aux mesures de bonne performance, d'une part en raison du processus de sélection appliqué et, d'autre part, parce que les résultats escomptés choisis pour la validation ont été communiqués avant que les rapports sur l'exécution du programme aient tous été finalisés. Il ne faut pas oublier non plus que cet exercice de validation a été conduit en utilisant les mesures de performance qui avaient été acceptées en 2007 et que, grâce aux initiatives et efforts déployés depuis lors, la qualité de ces mesures s'est notablement améliorée dans l'actuel programme et budget.
39. Le tableau ci-après résume les constatations par programme, par rapport aux neuf critères et à deux questions. Il convient d'être prudent dans l'interprétation et le sens donné à ces statistiques, et à cet égard tenir compte des points soulevés dans la section consacrée aux commentaires (*voir plus bas*) et dans les rapports récapitulatifs détaillés sur les différents programmes figurant à *l'appendice 4*.

Tableau sur les limites des données – constatations pour chaque programme

CRITERES	SUFFISAMMENT	PARTIELLEMENT
1 PERTINENT/UTILE	11	18
2 SUFFISANT/DETAILLE	23	6
3 RECUEILLI DE MANIERE EFFICIENTE/AISEMENT ACCESSIBLE	21	8
4 HOMOGENE/COMPARABLE	18	11
5 EXACT/VERIFIABLE	28	1
6 RESPECT DES DELAIS	29	0
7 CLAIR/TRANSPARENT	19	10
8 EXACTITUDE DU CODE DE COULEURS	19	10
AUTRES	OUI	NON
9 MESURES DE PERFORMANCE QUE SE SONT "APPROPRIEES" LES PERSONNES INTERROGEES	10	19
10 INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DONNEES UTILISEES POUR LE SUIVI INTERNE	6	23



COMMENTAIRES SUR LES CONSTATATIONS SPECIFIQUES PAR CRITERE

Pertinent/utile (11 suffisamment satisfait/18 partiellement satisfait)

40. Concrètement, ce critère visait à déterminer la pertinence de l'indicateur de performance pour la mesure du résultat escompté et son utilité pour mesurer la réalisation des progrès significatifs et des succès espérés.

Exemples de limites constatées :

- si la mesure porte sur le volume d'activités et non sur les effets;
- si le résultat escompté devait se traduire par une augmentation, une amélioration, un renforcement, etc. mais l'on ne disposait ni de données de base ni de cibles pour faire des comparaisons;
- si les termes employés pour les mesures étaient sujets à interprétation (par exemple "maintenu à un minimum", "d'une nature simple", "politiques effectives") de sorte que l'on avait besoin d'une preuve objective des progrès réalisés;
- s'il n'existait pas de systèmes fournissant les éléments probants; cela était particulièrement le cas pour les demandes de retour d'information ou, par exemple, en ce qui concernait le "nombre de citations";
- si les mesures ne permettaient pas d'établir une distinction entre ce qui était significatif et ce qui était négligeable (par exemple, "nombre de discussions", ou "nombre de documents");
- si les documents n'étaient pas suffisamment attribués à une source; le critère d'imputabilité aurait pu être un critère distinct et intéressant en lui-même.

Suffisant/détaillé (23 suffisamment, 6 partiellement)

41. La question était de savoir s'il y avait suffisamment d'informations dans la colonne des données sur la performance pour révéler l'étendue des progrès accomplis par rapport à la mesure des performances, et si les données sur la performance englobaient toutes les informations qui étaient disponibles pour faire cette évaluation.

Exemples de limites constatées :

- si les informations utiles pour sous-tendre l'indicateur de performance n'étaient pas incluses;
- manque d'explication sur la raison pour laquelle un indicateur de performance a été abandonné;
- si les indications n'étaient pas étayées par des faits précis (par exemple, "rattrapage du retard" inscrit dans la colonne des données sur la performance, sans aucune preuve à l'appui de cette affirmation);
- si les informations inscrites dans la colonne des données sur la performance étaient trop vagues et trop générales par rapport à l'indicateur de performance.

Recueilli de manière efficiente/aisément accessible (21 suffisamment, 8 partiellement)

42. Si les systèmes nécessaires pour enregistrer, atteindre, communiquer et analyser les données requises ne sont pas en place, il y a peu de chance que les informations soient utilisées dans les buts prévus. Il est très probable que les limites des données auraient été beaucoup plus nombreuses si l'établissement de rapports de routine aux fins du suivi interne avait été imposé plus largement. En l'espèce, l'appréciation "partiellement réalisée" a été appliquée lorsque l'établissement de rapports était obligatoire, même une fois par an seulement, mais le temps nécessaire pour accéder à l'information était disproportionné à l'usage qui en était fait.

Exemples de limites constatées :

- souvent lorsque le retour d'information a été introduit en tant que mesure de qualité et les systèmes n'avaient pas été mis en place pour recueillir, réunir et communiquer les réponses en tant que tâche de routine; un seul programme, axé sur la fourniture de services de formation, est apparu comme doté d'un système très efficace et bien structuré d'utilisation du retour d'information en tant que mesure de la qualité du service assuré;
- si le programme dépendait de la notification d'événements et qu'il n'y avait pas de système efficace permettant de savoir lorsque ceux-ci se sont produits ou demandant une notification, ce qui ne manquait pas de faire apparaître des lacunes dans les rapports;
- si les informations disponibles étaient conservées dans des fichiers ou des bases de données séparés, et il aurait été trop long de les collecter ou de les intégrer de manière efficiente, et si un système simple d'enregistrement et de suivi aurait probablement pu être imaginé si les informations étaient nécessaires aux fins du suivi interne sur une base régulière.

Homogène/comparable (18 suffisamment, 11 partiellement)

43. Ce critère vise à ce que les données communiquées soient suffisamment homogènes pour que la performance puisse être mesurée et comparée sur de longues périodes de temps. En outre, lorsque des programmes différents ont les mêmes objectifs, il devrait être possible de comparer la performance de différentes équipes de programme.
44. Dans la pratique, au stade actuel du développement du cadre relatif à la gestion axée sur les résultats, les modifications apportées aux résultats escomptés et aux indicateurs de performance d'un exercice biennal à l'autre sont probablement le signe d'un affinement et d'une amélioration, si bien que dans la durée les incohérences et l'absence de comparaison possible peuvent être considérées comme une force et non comme une limite. Dans le cas de l'OMPI, les changements ont presque toujours conduit à améliorer les mesures, et ce critère des limites des données peut être trompeur s'il est pris au pied de la lettre.

Exemples de limites constatées :

- Ce constat a presque toujours été fait lorsque les indicateurs de performance avaient été profondément modifiés, ou leur utilisation abandonnée ou exclue d'un exercice biennal à l'autre;
- Il sera toujours difficile d'établir des comparaisons si les rapports sont descriptifs et revêtent une forme narrative, sans présenter de mesures quantifiables.

Exact/vérifiable (28 suffisamment, 1 partiellement)

45. Dans le document sur la validation, ces critères sont indiqués séparément. L'on a estimé à ce propos que si les données sur la performance n'étaient pas vérifiables, il serait difficile de garantir leur exactitude et donc, à des fins pratiques, ces critères ont été combinés. Une seule limite par rapport à ces critères a été signalée, et elle avait été suscitée par un événement important survenu juste avant la période de l'exercice biennal.
46. Alors que l'on aurait pu s'attendre à ce que davantage d'inexactitudes ressortent de cet exercice, le fait qu'un seul programme fasse apparaître une limite des données sous cette rubrique peut s'expliquer par :
 - l'absence de pression ou d'incitation pour que les programmes exagèrent, déforment ou induisent en erreur – à ce jour, on ne voit guère les conséquences qui s'ensuivraient si les programmes n'atteignaient pas leurs objectifs, même s'il pourrait en être autrement si la performance individuelle était plus étroitement liée à la performance du programme;
 - le fait que la vérification des éléments justificatifs ait été effectuée pour presque tous les programmes sur une base aléatoire; vu la longueur des discussions sur les forces et faiblesses des mesures de performance et des données, l'on a manqué de temps pour contrôler et vérifier minutieusement les données, en particulier lorsque l'accès à ces données était difficile et exigeait d'y consacrer un temps disproportionné par rapport à leur utilité.

Respect des délais (29 suffisamment, 0 partiellement)

47. Ce critère vise à assurer une production des informations suffisamment régulière pour suivre les progrès et suffisamment rapide pour que les informations soient utiles. La plupart des programmes n'étant pas tenus de rendre compte des progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance de manière systématique ou régulière, il n'y a pas eu de cas où l'on ait constaté que les rapports avaient été présentés avec retard. Certains programmes devaient soumettre des rapports à des comités ou à des gestionnaires chargés de la supervision, mais peu parmi eux devaient présenter des informations sur les résultats et les mesures figurant dans les rapports sur l'exécution du programme. Avec l'introduction de la remise systématique de rapports trimestriels, la question du respect des délais et du temps nécessaire pour accéder aux informations pertinentes risque de devenir plus importante.

Clair/transparent (19 suffisamment, 10 partiellement)

48. Ces critères visent à assurer que les rapports présentés soient limpides et compréhensibles pour les lecteurs. Les informations devraient être ouvertes, claires, factuelles, neutres et cohérentes.

Exemples de limites constatées :

- si les indicateurs de performance demandaient des éléments quantifiables et les éléments fournis étaient insuffisants;
- si les termes des données sur la performance ne correspondaient pas suffisamment à ceux employés dans les indicateurs de performance;
- si les termes des données sur la performance n'étaient pas suffisamment précis ou bien définis;
- si la concision et la brièveté des données sur la performance obligeaient à demander des informations complémentaires pour donner du sens à l'élément justificatif présenté;
- si les indicateurs de performance prévoyaient des distinctions que ne reflétaient pas les données sur la performance.

Exactitude du code de couleurs (TLS)

49. Ce critère a été ajouté dans l'exercice de validation. Il aurait pu être inclus dans le critère "exact/vérifiable" présenté plus haut, mais le code de couleurs a une fonction séparée et ne se rapporte pas à proprement parler aux données sur la performance. L'évaluation de l'exactitude reposait sur le fait de savoir si les notations pouvaient être justifiées sur la base des informations présentées soit dans les données sur la performance, soit à titre exceptionnel, lors de la réunion de validation.
50. Il n'y avait guère d'homogénéité dans la manière dont les programmes ont évalué si l'objectif était atteint par rapport aux indicateurs de performance. Certains programmes ont formulé une évaluation générale par rapport aux résultats escomptés, s'il existait deux indicateurs de performance ou plus. Un programme a traité la question des ressources, ce qui a eu pour conséquence qu'une évaluation générale a été faite par rapport au programme dans son ensemble. Un autre programme a réalisé une

évaluation par rapport à l'objectif global, alors qu'il aurait été plus justifié de rendre compte de la réalisation par rapport à des résultats escomptés et des indicateurs de performance particuliers.

Exemples de limites constatées :

- si l'indicateur de performance ne permettait pas de rendre compte des succès significatifs (par exemple, s'il n'y avait pas de données initiales ou de cibles incluses), et une activité seulement pouvait répondre au caractère général de l'indicateur de performance – par exemple "nombre d'activités";
- si l'absence de système d'enregistrement de données et de présentation de rapports avait pour effet que les preuves des réalisations ne pouvaient être fournies;
- si, dans les données sur la performance, il n'y avait pas suffisamment d'éléments prouvant que l'objectif avait été atteint avec le degré exigé;
- si l'application de l'indicateur de performance a été abandonné;
- si l'attribution aux efforts fournis dans le cadre du programme était sujette à caution;
- si l'évaluation a été effectuée par rapport à l'objectif général et non par rapport aux résultats escomptés ou à l'indicateur de performance.

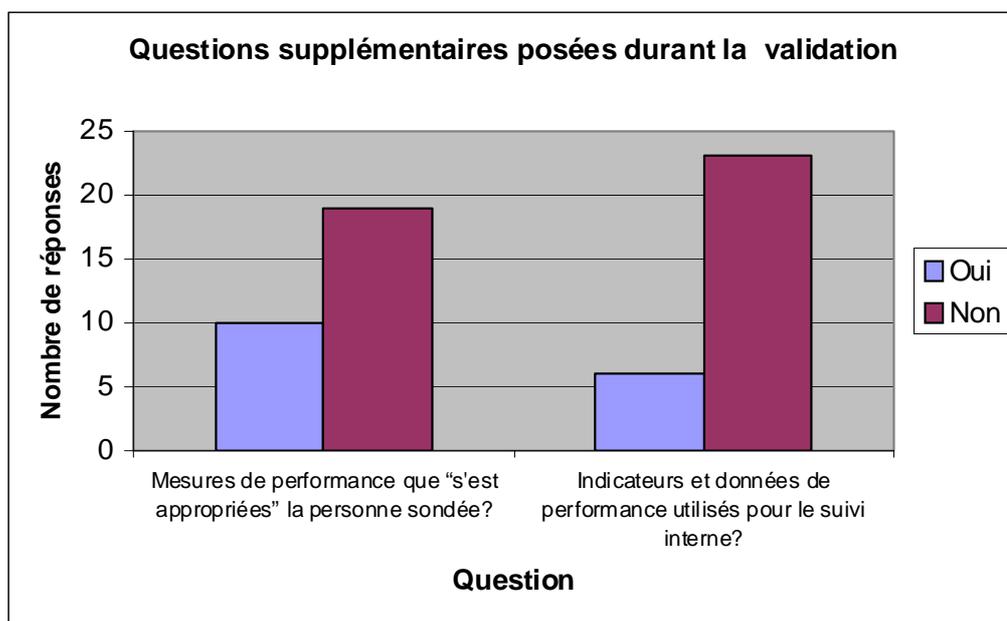
Sentiment de "s'être approprié" les mesures de performance (sentiment d'être impliqué 10, d'avoir hérité 19)

51. Une question supplémentaire avait été posée au haut responsable sondé, à savoir dans quelle mesure les membres de son équipe étaient intervenus dans la conception de mesures de performance et s'ils se sentaient personnellement investis dans l'obtention des résultats par rapport à celles-ci. Elle était prolongée par une autre question concernant le caractère approprié des mesures, reflétée dans les constatations relatives aux critères "pertinent/utile" présentées plus haut. Parmi les 19 personnes ayant le sentiment d'avoir "hérité" les mesures, trois avaient indiqué qu'elles avaient dans une certaine mesure contribué à leur élaboration, mais n'avaient pas réellement de sentiment de se les être "appropriées".

Utilisation des rapports pour le suivi interne

52. D'autres questions ont été posées sur le fait de savoir si les données sur la performance figurant dans les rapports sur l'exécution du programme étaient utilisées de manière régulière aux fins du suivi interne en relation avec le résultat escompté choisi. Six des personnes interrogées seulement (à peine plus du cinquième) ont confirmé que des rapports étaient régulièrement établis au regard des indicateurs de performance, la moitié laissant entendre que ces communications seraient régulièrement incorporées dans le nouveau système de rapport trimestriel. Dans l'ensemble, ces résultats escomptés avaient un caractère important ou concernaient les questions financières ou revêtaient un intérêt particulier pour la haute direction.

53. Les 23 autres personnes ont invoqué diverses raisons pour expliquer pourquoi les données n'étaient pas incluses dans des rapports réguliers :
- l'information n'était pas demandée;
 - les indicateurs de performance concernaient un niveau tellement élevé qu'il n'était pas justifié de présenter plus d'un rapport par année;
 - les rapports n'étaient soumis qu'aux comités;
 - d'autres informations, plus utiles, étaient régulièrement présentées dans des rapports;
 - les indicateurs de performance n'étaient pas de bonnes mesures.
54. Cela corrobore la réponse reproduite dans les résultats de l'enquête conduite par l'IAOD sur les lignes directrices relatives à l'évaluation indépendante selon laquelle "Bien que certaines améliorations aient été apportées à la forme des rapports, le rapport sur l'exécution du programme, qui existe depuis 12 ans, n'est toujours pas considéré comme un document essentiel en matière de présentation de rapport : 20% seulement des personnes sondées utilisent ce rapport comme un outil pour recenser les progrès de leurs réalisations".



PROCESSUS DE VALIDATION

55. Le document sur les modalités de validation, les termes de référence, les questions souvent posées (FAQ) et la présentation ont tous montré le cadre clair dans lequel se déroule l'exercice de validation. Les points forts de ce processus sont notamment les suivants :
- collaboration efficace avec la Section de la gestion et de l'exécution des programmes de sorte que tous les rapports finaux soient validés à temps pour que le projet de rapport soit présenté dans les délais;
 - l'interdépendance et la complémentarité de cet exercice de validation avec toutes les autres initiatives en matière de gestion des performances introduites en vue de renforcer la responsabilisation au service des résultats;
 - intérêt et soutien accrus de l'Équipe de haute direction, du Comité d'audit et du Comité du programme et budget;
 - l'ouverture d'esprit et la bonne volonté dont font preuve les gestionnaires et les personnes responsables de la réalisation des objectifs des programmes pour recevoir des retours d'information et avoir des idées créatives quant aux moyens d'améliorer la qualité des données et les systèmes nécessaires pour les traiter, et ce, malgré les pressions professionnelles auxquelles nombre d'entre eux sont soumis.

IV. CONCLUSIONS

Utilisation des données pour le suivi interne de routine

56. La principale conclusion découlant de l'exercice est que la qualité des données s'améliorera significativement lorsque les données sur la performance utilisées pour communiquer les informations aux États membres par le biais des rapports sur l'exécution du programme seront les mêmes que celles utilisées habituellement aux fins du suivi interne. Durant l'exercice biennal 2008-2009, selon ce qu'il ressort des échantillons de résultats escomptés choisis, peu de programmes utilisaient les indicateurs de performance et les données sur la performance pour suivre les progrès accomplis au regard des résultats escomptés. De même, peu de programmes ont eu l'obligation de rendre compte des progrès accomplis au regard de leurs indicateurs de performance.
57. Depuis la désignation d'une nouvelle équipe de haute direction et l'obligation de présenter des rapports trimestriels introduite au début de cette année, la situation se prête davantage à ce que les résultats et indicateurs du programme et budget soient suivis et évalués de manière régulière. Cela est le fruit des efforts déployés par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes pour accroître le nombre de mesures de performance qui se rapportent aux effets directs et non aux produits et activités.
58. À terme, l'inclusion dans les rapports trimestriels d'une évaluation systématique et explicite des progrès accomplis par rapport aux résultats anticipés et aux objectifs cibles conduira à remplacer les indicateurs et les résultats inappropriés. Certains indicateurs de performance ne sont pas adaptés à des rapports trimestriels, soit parce qu'ils sont avant tout conçus pour suivre au jour le jour les progrès réalisés au sein même d'un programme, soit parce qu'ils concernent un niveau élevé et sont davantage pertinents

pour le long terme que pour un exercice biennal. Idéalement, les indicateurs de performance des programmes et budgets devraient refléter les réalisations prévues sur une période de deux ans, période pendant laquelle la présentation de rapports réguliers sur les progrès réalisés au regard des objectifs est nécessaire pour que diverses actions soient menées à bien : par exemple, pour faire connaître à l'extérieur les bons résultats obtenus, pour aider à la prise de décision lorsque les progrès sont incertains, pour obtenir des ressources supplémentaires et pour pouvoir tirer des enseignements.

Inclusion d'un outil de suivi simple dans les rapports trimestriels

59. L'on pourrait envisager, pour mettre en évidence les progrès réalisés par rapport aux résultats recherchés dans les cas où des mesures et des cibles quantifiables sont utilisées, d'intégrer dans les rapports trimestriels un outil de suivi simple, de type "tableau de bord". Celui-ci pourrait comprendre les rubriques suivantes, avec une indication sur le statut de la réalisation du type : atteint, en cours, problématique et abandonné (peut-être avec un code de couleurs qui donnerait un "instantané" clair des progrès). Le tableau ci-dessous illustre deux exemples fictifs :

<i>RE (forme courte)</i>	<i>IP (forme courte)</i>	<i>Réf.*</i>	<i>Cible</i>	<i>Niveau de base</i>	<i>Dernier trimestre</i>	<i>Trimestre en cours</i>	<i>Statut</i>
REVISION PLUS RAPIDE DES CLASSIFICATIONS INTERNATIONALES	REDUIRE LE TEMPS ENTRE LES DEMANDES ET LES PUBLICATIONS	2/4/1	24 MOIS	32 MOIS	30	27	EN COURS
EXTENSION DES COURS EN LIGNE	NOMBRE TOTAL D'INSCRIPTIONS	9/3/1	55,000	45,000	52,000	56,000	ATTEINT
	MAINTIEN DU TAUX DE REUSSITE	9/3/2	67%	67%	64%	55%	PROBLEMATIQUE

* *programme/RE/IP (nécessite un système de référence simple à inclure dans le programme et budget)*

60. Étant donné qu'il y a quelque 136 résultats escomptés et 291 indicateurs de performance dans le programme et budget actuel, il pourrait être utile, pour commencer, de n'utiliser un tel outil de suivi qu'à titre "exceptionnel" si les progrès sont problématiques ou ne sont pas en bonne voie. Les colonnes relatives aux résultats escomptés et aux indicateurs de performance ne doivent contenir que des indications succinctes puisqu'on peut se reporter au programme et budget pour plus de précisions. Si cet outil était jugé utile, il pourrait être affiné pour soutenir le suivi des indicateurs "de processus" lorsque les résultats sont plus difficiles à prévoir que les produits, et lorsque des "jalons" peuvent remplacer les cibles quantifiables.
61. Cet outil présente également l'avantage que les chiffres correspondant aux données de base doivent, le cas échéant, être reproduits. Dans le programme et budget actuel, de nombreux niveaux de base n'ont pas encore été définis et, à moins que ces lacunes ne soient rapidement comblées, ces références risquent d'être oubliées ou ignorées. Un processus de suivi analytique, tel que celui illustré ci-dessus, peut être un excellent moyen de garantir que toutes les informations de suivi requises soient présentées.

62. Ce mécanisme de suivi ne devrait être envisagé qu'au moment propice pour procéder à d'autres ajustements du système de présentation de rapports trimestriels. Rien ne presse pour cette initiative de présentation de rapports trimestriels et trop de changements introduits trop rapidement peuvent s'avérer contreproductifs. En outre, comme il a été indiqué, trop d'indicateurs de performance ne sont pas encore suffisamment au point pour permettre un suivi précis de ce type ou ne sont pas suffisamment quantifiés, et il serait préférable d'attendre que le système de gestion axée sur les résultats en soit à un stade plus avancé.

Amélioration dans le choix des mesures et la qualité des données depuis le dernier exercice de validation

63. La qualité des données ne peut que s'améliorer au vu des efforts qui ont été faits l'année passée pour appliquer des pratiques saines et un cadre de gestion axée sur les résultats efficace. On a particulièrement relevé au cours du présent exercice :
- l'introduction dans le programme et budget 2010-2011 de l'obligation de définir les niveaux de base, le cas échéant;
 - l'accent mis dans le présent programme et budget sur la détermination des cibles lorsque celles-ci sont significatives et fondées sur des prévisions réalistes;
 - le remplacement d'indicateurs de performance inadéquats par des mesures de performance plus robustes;
 - l'inclusion d'un module de gestion axée sur les résultats dans les cours de formation du système de gestion des compétences et de perfectionnement du personnel (PMSDS);
 - l'accroissement des appuis et soutiens individualisés offerts par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la Section de l'évaluation de l'IAOD;
 - le maintien de l'application du contrôle de qualité par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes avant la finalisation des rapports sur l'exécution du programme.

Incidences des initiatives engagées en matière de planification institutionnelle et de suivi

64. Il est certain que la qualité des données s'améliorera lorsque se concrétiseront pleinement les nouvelles initiatives envisagées ou déjà introduites au titre du programme de réorientation stratégique de l'OMPI. La définition des objectifs stratégiques, l'approbation d'un plan stratégique à moyen terme, la mise en place du système de gestion des compétences et de perfectionnement du personnel (PMSDS), l'introduction de rapports trimestriels et le rattachement des plans de travail aux indicateurs et résultats spécifiques contribueront tous à renforcer le cadre de la gestion axée sur les résultats. À la lumière des changements institutionnels enregistrés depuis le premier exercice de validation, les recommandations figurant dans le présent rapport vont plutôt dans le sens des initiatives existantes, quelques modifications mineures seulement étant apportées aux idées et décisions déjà appliquées.

Facteurs favorables au renforcement du processus de planification du rapport sur l'exécution du programme

65. La qualité des données dépend pour beaucoup de la réflexion et de l'imagination ayant inspiré les prévisions des résultats escomptés et les indicateurs et cibles appropriés. Dans l'optique d'une optimisation de la pertinence, de la portée et de la valeur des mesures de performance dans la planification du programme et budget, les facteurs suivants sont apparus comme contribuant à la qualité et à l'efficacité du cadre de la gestion axée sur les résultats :
- a. L'implication des parties prenantes, dont les États membres, dans la définition des succès qu'elles attendent au cours de l'exercice biennal.
 - b. La contribution des équipes de programme à la définition des mesures et le fait qu'elles s'approprient ces mesures, en particulier durant les périodes de changement et de volatilité institutionnels où il arrive que tel ou tel gestionnaire chargé de l'élaboration des mesures de performance ne soit plus au même poste de responsabilité au moment de l'établissement des rapports.
 - c. L'acceptation d'indicateurs loin d'être parfaits et "le mieux que l'on puisse trouver" en partant de l'idée qu'en général les mesures sont affinées et améliorées au fil du temps et que les indicateurs, par définition, ont un caractère plutôt "indicatif" que "définitif".
 - d. Le choix de mesures pouvant s'appuyer sur des données qui soient facilement accessibles, recueillies de manière efficiente et, de préférence, disponibles "en temps réel". Si cela est impossible, de nouveaux systèmes d'enregistrement et de communication des données doivent être introduits, ou bien l'indicateur déclaré inapproprié à cause du temps et des ressources qu'il exige de consacrer à la collecte régulière des données.
 - e. L'offre par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes d'un accompagnement et d'un soutien pragmatique individualisés que l'on propose de maintenir dans le programme et budget 2012-2013.
 - f. La formulation des risques et des hypothèses liés aux résultats prévus motivera les gestionnaires à tout faire pour parvenir à des cibles et à des résultats dynamiques et stimulants vu qu'ils pourront invoquer les risques et hypothèses explicités s'ils doivent justifier des résultats en-deçà des espérances et des prévisions.
 - g. Enfin, la capacité de l'équipe de planification à anticiper les changements à la fin de l'exercice biennal et à "voir" quelle forme prend le succès et quelles informations viennent à l'esprit qui traduisent ou définissent ce résultat et indiquent les jalons ou les cibles marquant les progrès.

Facteurs favorables au renforcement des processus de suivi du rapport sur l'exécution du programme

66. Outre le suivi et l'évaluation actifs et réguliers des progrès par l'Équipe de haute direction, qui tire la conclusion principale, d'autres démarches favoriseront de bonnes habitudes de suivi, comme celles-ci :
- a. Suivi systématique des progrès accomplis dans le cadre des programmes, mensuellement par exemple, au regard des indicateurs utiles en ce qui concerne les décisions des gestionnaires au jour le jour et l'efficacité opérationnelle.

- b. La mise au point de meilleurs systèmes de collecte de données à l'appui d'activités de suivi et de présentation de rapports plus régulières, notamment si des processus informatiques peuvent faciliter la collecte et la présentation des informations et rendre celles-ci plus accessibles. Des systèmes simples d'enregistrement des données, tels que les tableaux Word ou les tableurs Excel, peuvent aisément être utilisés pour saisir les données dont on a de plus en plus besoin pour les rapports de routine.
- c. Il convient d'être prudent dans l'utilisation du code de couleurs et de veiller à ce qu'il n'encourage pas un comportement "pervers" conduisant à sélectionner des cibles faciles ou "souples" ou à préférer des indicateurs qui ne sont pas quantifiables ou ne sont pas associés à des cibles. Un système abouti de gestion axée sur les résultats reconnaîtra qu'un résultat "partiellement atteint" au regard d'un objectif cible ou d'un indicateur ambitieux peut rendre compte d'un succès beaucoup plus important et significatif qu'un résultat trop facilement atteint au regard d'un indicateur faible ou inadéquat. Un exemple frappant de ce type d'évaluation des résultats relevé durant le présent exercice était celui d'un programme qui avait choisi de se donner lui-même la notation "partiellement atteint" (orange) en partant de l'idée que les résultats de l'exercice biennal étaient en-deçà des espoirs et des attentes, même s'il existait suffisamment d'éléments pour justifier la notation "totalement atteint", vu que l'indicateur ne définissait pas de chiffre cible. Si le système de la gestion axée sur les résultats encourage une approche dynamique et proactive de la mesure des performances, alors l'acceptation de prendre certains risques et de relever les défis accroîtra l'intérêt que revêtent les programmes et budgets et les rapports sur l'exécution du programme aux yeux de l'Organisation et de ses parties prenantes.

Coordination des retours d'information au niveau de l'Organisation

- 67. Comme il est envisagé dans le programme de réorientation stratégique de l'OMPI, il est capital que la satisfaction des clients ait sa place dans les bons résultats et les réussites. Par le passé, de nombreux programmes incluaient des mesures de retour d'information, et plusieurs continuent de le faire, mais sans disposer des ressources ou des systèmes nécessaires pour les appliquer. Les systèmes permettant de solliciter, enregistrer, rassembler, analyser et présenter des avis sur la qualité des services existent rarement, si ce n'est dans les programmes (tels que l'Académie de l'OMPI) dans lesquels la formation est une partie essentielle des services fournis. Si tous les programmes qui accordent de la valeur à l'avis des clients devaient organiser la demande de retour d'information pour chaque programme, les États membres et les clients habituels se laisseraient vite des demandes qui leur seraient faites.
- 68. Un grand pas en avant dans la mesure des performances et de la qualité des données aura été fait lorsque davantage de mesures qualitatives pourront s'appuyer sur des retours d'information accessibles et qu'existeront à cet égard des mécanismes coordonnés et mis en œuvre au titre de la valeur du service à la clientèle énoncée dans le Programme de réorientation stratégique.

Exercice de validation

- a. Aux fins de la validation du rapport sur l'exécution du programme pour le prochain exercice biennal, une sélection aléatoire d'un échantillon de résultats escomptés prendra moins de temps et sera davantage représentative de la qualité des données communiquées que le recours à une présélection qui éliminerait les mesures des performances faibles.
- b. Un calendrier clair et approuvé pour l'achèvement et la validation des rapports sur l'exécution du programme prévoira un temps suffisant pour que les deux procédures soient menées à bien consécutivement et non concurrentement.

V. RECOMMANDATIONS

69. À la lumière des principales initiatives actuellement mises en œuvre à l'OMPI, les recommandations ont été maintenues au strict minimum dans l'attente que la qualité des mesures des performances, des données relatives à l'exécution et des rapports sur l'exécution soient largement influencées et sensiblement améliorées par les structures et systèmes déjà mis en place ou dont la mise en place est envisagée (p. ex. : plan stratégique à moyen terme).
 - a. L'établissement de rapports clairs et explicites sur les progrès accomplis, fondés sur les mesures des performances dans le programme et budget, devrait faire partie de la reddition de comptes trimestrielle systématique à l'Équipe de la haute direction. Toutefois, cela peut être difficile actuellement compte tenu de la complexité du cadre d'exécution actuel. Priorité devrait être donnée, durant le présent exercice biennal, à l'évaluation minutieuse de la qualité et du bien-fondé de ces mesures en vue d'identifier des objectifs, des indicateurs et des cibles en moins grand nombre mais plus utiles pour l'exercice biennal suivant. Aux fins du plan stratégique à moyen terme, une approche de type "tableau de bord équilibré" pourrait être très avantageuse (*pour l'Équipe de la haute direction*);
 - b. durant le processus de planification du programme et budget pour l'exercice 2012-2013 :
 - i) afin d'encourager des mesures relatives à l'exécution plus dynamiques et plus ambitieuses, il conviendrait d'enregistrer très précisément les hypothèses et risques qui influenceront sur l'obtention des résultats, en même temps que les objectifs, indicateurs et cibles spécifiques (*pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes*)
 - ii) le retour d'information des clients, en tant que mesure qualitative utile de l'exécution, ne devrait être approuvé que lorsque des systèmes adéquats d'appui à la collecte des données seront disponibles, de préférence coordonnés par une unité centrale (*pour les défenseurs de la culture du service à la clientèle de la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et de l'Équipe de la haute direction*).
 - c. aux fins des futurs exercices de validation :
 - i) étant donné que les responsables ont désormais acquis une plus grande expérience du processus de validation et que des améliorations ont été constatées pour les possibilités pratiques de validation des résultats escomptés, des résultats escomptés devraient être choisis par

échantillonnage sur une base aléatoire plutôt que selon une présélection afin d'obtenir une représentation davantage fidèle de la qualité des rapports (pour la Division de l'audit et de la supervision internes);

ii) le calendrier détaillé pour la mise au point définitive des rapports sur les différents programmes et du rapport sur l'exécution du programme global devrait être fixé (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes);

iii) il n'est pas proposé d'effectuer un exercice de validation pour le rapport sur l'exécution du programme intérimaire de 2010 relatif au programme et budget de l'exercice 2010-2011. Le cadre d'exécution est actuellement conçu pour une présentation biennale de l'exécution et la validation des résultats intérimaires ne serait probablement pas très utile. Si l'établissement du budget détaillé et le cadre de l'exécution devenaient annuels, cette politique serait révisée (pour la Division de l'audit et de la supervision internes).

APPENDICES

- I VALIDATION INDEPENDANTE DES RAPPORTS SUR
L'EXECUTION DU PROGRAMME**
- II TERMES DE REFERENCE POUR L'EXERCICE DE
VALIDATION**
- III LISTE DES REUNIONS POUR L'EXERCICE
DE VALIDATION – 2010**
- IV RECAPITULATIF DES CONSTATATIONS SOUS FORME DE
TABLEAU**
- V VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION
DU PROGRAMME – QUESTIONS SOUVENT POSEES**

[L'appendice I suit]

DOCUMENT RELATIF À L'APPROCHE DE VALIDATION

**WORLD INTELLECTUAL
PROPERTY ORGANIZATION**

MÉ MORANDUM INTERNE



**ORGANISATION MONDIALE DE
LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

MEMORANDUM INTERNE

DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES

RAPPORT D'ÉVALUATION

**VALIDATION INDEPENDANTE
DES RAPPORTS SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME**

26 JANVIER 2010

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
OBJECTIF	3
PORTEE	3
RÔLE DE L'IAOD	4
AUTRES PRINCIPES APPLIQUES PAR L'EQUIPE DE VALIDATION	4
DEFINITION ET MODALITES DE LA VALIDATION	5
PREMIERE ETAPE : ECHANTILLONNAGE DES RESULTATS ESCOMPTES	7
<i>Première sélection</i>	7
<i>Deuxième sélection</i>	7
DEUXIEME ETAPE : PUBLICATION DE L'ECHANTILLON ET DEMANDE D'INFORMATIONS	8
TROISIEME ETAPE : VALIDATION DE L'ECHANTILLON	8
<i>Exemples de questions importantes posées au personnel responsable des programmes</i>	9
QUATRIEME ETAPE : REDACTION DU RAPPORT	9
CINQUIEME ETAPE : DIFFUSION DU RAPPORT DE VALIDATION ET ENSEIGNEMENTS A TIRER	9
ANNEXE A : Définition des critères de validation des informations sur l'exécution du programme	10
ANNEXE B : Critères des mesures de la performance des différents programmes	12
G. PROCESSUS DE VALIDATION	4
I. RESULTATS ATTENDUS	5

INTRODUCTION

1. Chaque année, l'OMPI évalue sa performance annuelle sur la base d'un cadre de performance approuvé. À cette fin, elle utilise des informations sur la performance qui sont complètes et réelles (et non des projections) pour quasiment toutes ses mesures de la performance.
2. Des informations de bonne qualité sont essentielles pour que les mesures des performances puissent être utilisées d'une manière efficace aux fins de l'amélioration de la prestation de services et de la reddition de comptes. Ces informations devraient aider l'Organisation à : a) gérer la prestation par rapport aux priorités; b) faire rapport d'une manière fiable sur ses réalisations; et c) évaluer si l'OMPI doit revoir ses politiques et programmes.
3. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats qui a été adopté, l'un des objectifs de l'Organisation est de fournir des informations fiables, respectueuses des délais et exactes de manière à pouvoir garder trace des activités exécutées au fil du temps, décider le cas échéant d'actions correctives pour obtenir les résultats escomptés et présenter des rapports d'exécution clairs à ses parties prenantes. Une méthode de validation de tous les rapports sur l'exécution du programme a donc été introduite au sein de l'Organisation afin de valider l'authenticité et la fiabilité des informations concernant l'exécution des programmes.
4. Pour faciliter l'exercice de validation indépendante, la Section de l'évaluation de l'IAOD a établi le présent document qui guidera l'équipe de validation et fournira des éléments d'information au personnel d'exécution des programmes au cours du processus.

OBJECTIF

5. Le but de la validation est d'accroître la responsabilisation de l'Organisation et de renforcer la confiance de ses parties prenantes par l'établissement d'une évaluation indépendante minutieuse, effectuée par un tiers (équipe de validation), de l'authenticité et de la fiabilité des informations sur l'état d'avancement de l'exécution des programmes. L'équipe de validation appréciera si les informations utilisées dans les rapports sur l'exécution des programmes sont : pertinentes, présentées dans les délais, exactes, homogènes, vérifiables et transparentes; et s'il y a eu une continuité de l'information. Des précisions sur les définitions des critères mentionnés sont données à l'annexe 1 du présent document. L'exercice de validation débouche sur une conclusion de l'équipe de validation indiquant si les informations utilisées dans la présentation des rapports au regard des résultats définis satisfont les critères de validation énoncés plus haut.
6. L'évaluation effectuée par l'équipe de validation, entre autres, :
 - a. apprécie les éléments justificatifs présentés au regard des principaux indicateurs de performance, des résultats escomptés et, enfin, des objectifs stratégiques pertinents;
 - b. veille à ce que le cadre d'exécution approuvé (document WO/PBC/13/4) soit appliqué;
 - c. évalue les informations sur l'exécution des programmes au moyen des critères énoncés ci-dessus. On trouvera plus de détails sur les critères de validation à l'annexe 1 du présent document.

PORTEE

7. Pour l'exercice de validation, un seul résultat escompté par programme sera choisi. Des précisions sur la procédure de sélection par échantillonnage des résultats escomptés sont données plus loin. L'équipe de validation validera l'authenticité et la fiabilité des informations relatives à l'exécution des programmes. Les informations dont a besoin l'équipe de validation varient d'un

programme à l'autre et dépendent de ce qui a été rapporté. Pourraient, par exemple, être demandées les informations suivantes : données sur le suivi, données statistiques, documents d'ateliers, rapports de missions, examens, études, mémorandums d'accord, archives, etc.

8. Les chefs de programme garderont trace des informations utilisées pour faire rapport sur l'exécution au sein de leur programme.

9. Aux fins de la validation, les chefs de programme devront, sur demande, mettre à disposition toutes les informations utilisées pour l'établissement du rapport sur l'exécution du programme. L'équipe de validation pourra demander des explications, y compris la validation de documents spécifiques.

10. Sous réserve de restrictions pour des raisons de confidentialité, les documents originaux seront présentés à l'équipe de validation afin de faciliter le processus. Le cas échéant, des copies des documents originaux pourront être demandées.

11. Il convient de noter que la validation ne portera que sur la qualité des informations qui sous-tendent le cadre d'exécution utilisé pour faire rapport aux États membres. L'équipe de validation ne validera pas la qualité des résultats escomptés et des indicateurs, ni ne se prononcera sur l'exactitude de tous les résultats escomptés, mais en revanche elle validera un échantillon représentatif de tous les résultats escomptés.

RÔLE DE L'IAOD

12. Comme indiqué par le Comité d'audit (document WO/AC/11/2, page 10, point 4 de l'ordre du jour) et suite à l'attribution de la responsabilité d'établir le rapport sur l'exécution du programme à la Section de la gestion et de l'exécution des programmes du Département de la gestion des finances, du budget et du programme (voir le paragraphe 16b)i)), le rôle de la Division de l'audit et de la supervision internes est de valider l'authenticité et la fiabilité des informations concernant l'exécution des programmes.

13. L'exercice de validation est effectué préalablement à la publication du rapport sur l'exécution du programme, lequel, conformément à l'article 2.14 du Règlement financier de l'OMPI, est établi par le directeur général. Le rapport d'exécution du programme est un exercice d'autoévaluation de l'exécution du programme, compte tenu de la structure du programme, des cadres de résultats, des repères et des indicateurs de performance, des résultats escomptés et des cibles figurant dans le programme et budget, conformément au mécanisme adopté par les États membres en ce qui concerne leur intervention dans l'élaboration et le suivi du programme et budget de l'Organisation.

14. Globalement, l'IAOD a pour tâche de :

- a. Déterminer l'échantillon sur lequel portera l'exercice de validation (pour plus de précisions, voir page 7 du présent document);
- b. Valider l'échantillon de tous les résultats escomptés définis dans le programme et budget;
- c. Établir un rapport de validation comprenant les constatations, les conclusions et les recommandations.

Autres principes appliqués par l'équipe de validation

15. Les principes suivants seront appliqués lors de la validation et guideront l'établissement des documents relatifs à la validation.

- a. Impartialité et indépendance : l'équipe de validation est indépendante de l'activité soumise à la validation et libre de tout préjugé et de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Elle restera objective tout au long du processus de validation pour garantir que les constatations et conclusions reposent sur des preuves objectives produites durant la validation et ne sont pas influencées par d'autres intérêts ou parties.
- b. Comportement éthique : l'équipe de validation se conduira de manière éthique en faisant preuve d'impartialité, d'indépendance, d'intégrité, de respect de la confidentialité et de discrétion tout au long du processus de validation.
- c. Présentation loyale : l'équipe de validation fera une présentation fidèle et sincère, dans le rapport, du processus de validation et de ses constatations et conclusions.
- d. Confidentialité : l'équipe de validation s'assurera que les informations confidentielles obtenues ou créées durant le processus de validation sont protégées et ne seront pas indûment divulguées.

DEFINITION ET MODALITES DE LA VALIDATION

DEFINITION DE LA VALIDATION

16. SELON LE GLOSSARY OF STATISTICAL TERMS DE L'OCDE¹, ON ENTEND PAR "VALIDATION" LES METHODES ET PROCESSUS PERMETTANT D'EVALUER SYSTEMATIQUEMENT LES DONNEES SOURCES – Y COMPRIS LES DONNEES DE SUIVI, LES ENQUÊTES TYPES ET LES FICHIERS ADMINISTRATIFS – ET LA FAÇON DONT LES RESULTATS DES EVALUATIONS SONT SUIVIS ET MIS A DISPOSITION POUR ORIENTER LES PROCESSUS.

17. LA VALIDATION DECRIT AUSSI COMMENT LES RESULTATS INTERMEDIAIRES SONT VALIDES A LA LUMIERE D'AUTRES INFORMATIONS, LE CAS ECHEANT, COMMENT LES ECARTS PAR RAPPORT AUX DONNEES INTERMEDIAIRES SONT EVALUES ET ETUDIES ET COMMENT LES ECARTS ET D'AUTRES INDICATEURS POTENTIELS OU PROBLEMES RELATIFS AUX PRODUITS ET AUX RESULTATS SONT ETUDIES. TOUS LES CONTRÔLES EFFECTUES SUR LA QUALITE DES INFORMATIONS QUI SERONT OU ONT DEJA ETE PUBLIEES FONT PARTIE DU PROCESSUS DE VALIDATION.

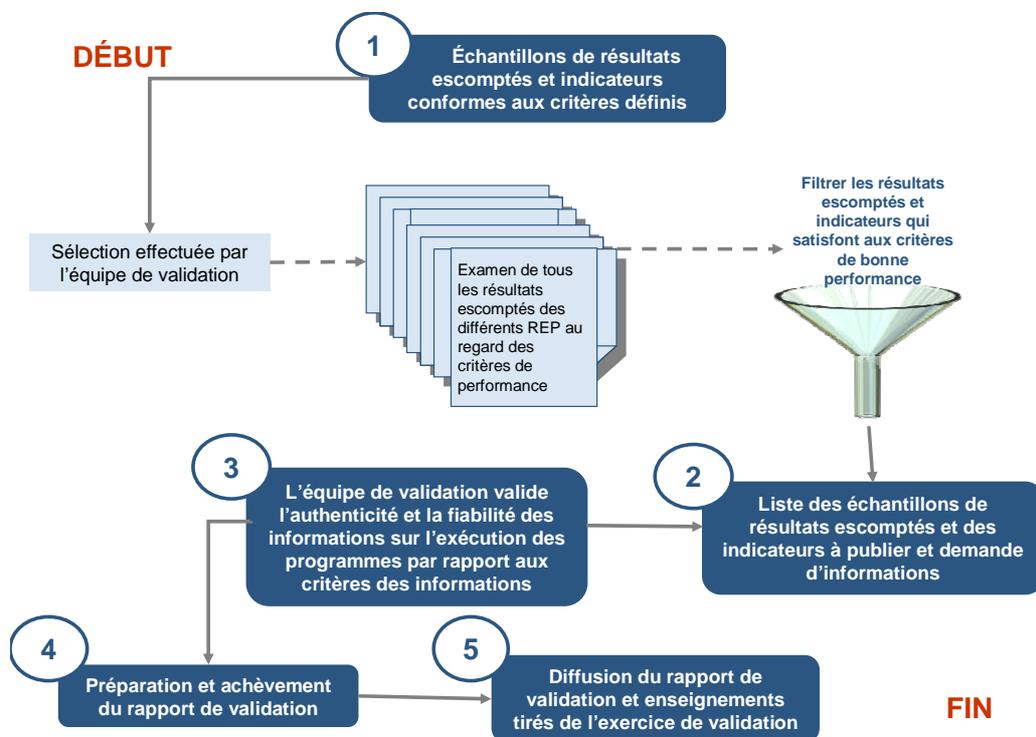
18. LA VALIDATION COMPREND EN OUTRE LES RESULTATS DES ETUDES ET LA MANIERE DONT ILS ALIMENTENT LE PROCESSUS. A CET EGARD, ON DISTINGUE DEUX VOLETS :

I) LA VALIDATION AVANT LA PUBLICATION DES DIFFERENTS RAPPORTS SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME, ET

II) LA VALIDATION APRES LA PUBLICATION DES DIFFERENTS RAPPORTS SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME.

¹ <http://stats.oecd.org/glossary/>

19. Globalement, le processus de validation proposé consistera en cinq étapes, illustrées ci-dessous :



Première étape : échantillonnage des résultats escomptés

20. L'équipe de validation validera l'authenticité et la fiabilité des informations relatives à l'exécution des programmes. Toutefois, étant donné le peu de temps dont on dispose pour établir le rapport de validation et l'important volume d'informations soumises, l'exercice s'effectue sur un échantillon. L'échantillonnage consiste à choisir un certain nombre de résultats escomptés et d'indicateurs pour chaque programme dans le but d'indiquer si les informations utilisées dans les rapports sont cohérentes et exactes.
21. En vue de l'échantillonnage, tous les résultats escomptés sont soumis à une sélection en deux temps :

Première sélection

22. L'équipe de validation examinera tous les résultats escomptés au regard des critères des "mesures de bonne performance"² du National Audit Office du Royaume-Uni : pertinence, imputabilité, respect des délais, fiabilité, comparaison et vérification. Des précisions sur ces critères de "mesures de bonne performance" figurent dans l'annexe 2 du présent document.
23. Pour l'échantillonnage, l'équipe de validation aura recours à l'échantillonnage stratifié, selon lequel tous les résultats escomptés englobent plusieurs catégories distinctes. Par exemple : a) résultats escomptés qui satisfont pleinement aux critères de bonne performance; b) résultats escomptés qui satisfont partiellement aux critères de bonne performance; et c) résultats escomptés qui ne satisfont pas aux critères de bonne performance. Le cadre peut être structuré selon ces catégories en groupes séparés.
24. Deux raisons principales justifient le choix d'un échantillonnage stratifié : a) garantir que les résultats escomptés spécifiques d'un programme sont adéquatement représentés dans l'échantillon; et b) améliorer l'efficacité grâce à une meilleure maîtrise de la composition de l'échantillon. En réduisant l'échantillon soumis à validation, l'IAOD pourrait réduire le coût du processus de validation, notamment le temps consacré à la communication des données.
25. Tous les résultats escomptés se verront attribuer une notation au regard des critères définis et seront classés en trois groupes : a) les résultats escomptés qui satisfont aux critères de bonne performance; b) les résultats escomptés qui satisfont partiellement aux critères de bonne performance; et c) les résultats escomptés qui ne satisfont pas aux critères de bonne performance.
26. Tous les résultats escomptés définis dans le programme et budget seront considérés au stade de la première sélection, mais seuls ceux qui satisfont partiellement ou pleinement aux critères seront retenus pour la deuxième sélection.

Deuxième sélection

27. Pour la deuxième sélection, un échantillon sera choisi à partir des deux premiers groupes : a) résultats escomptés qui satisfont aux critères de bonne performance et b) résultats escomptés qui satisfont partiellement aux critères de bonne performance.

² *Choosing the Right Fabric. A Framework for Performance Information*, Cabinet Office & HM Treasury, mars 2001.

28. L'équipe de validation choisira dans chaque programme un résultat escompté et un indicateur pour lesquels le commentaire "**changements les plus significatifs**" a été enregistré.

29. Ainsi, l'équipe de validation déterminera les résultats escomptés qui seront soumis au processus de validation, c'est-à-dire qu'un résultat escompté de chaque programme sera soumis à la validation.

Deuxième étape : Publication de l'échantillon et demande d'informations

30. La liste des résultats escomptés soumis à la validation sera envoyée à l'avance à tout le personnel responsable des programmes. L'échantillon de la liste des résultats escomptés et des indicateurs sera accompagné d'une liste précisant les informations nécessaires pour la validation.

Tous les responsables de programme doivent mettre les informations demandées à la disposition de l'équipe de validation en temps opportun.

Troisième étape : Validation de l'échantillon

31. Une fois l'échantillonnage achevé, l'équipe de validation validera l'authenticité et la fiabilité des informations utilisées dans les rapports au regard des résultats escomptés choisis et de leurs indicateurs respectifs en mesurant la qualité de l'information. À cet effet, les critères suivants seront utilisés : pertinence, respect des délais, exactitude, homogénéité, continuité, vérification et transparence. Une définition de chacun de ces critères est donnée à l'annexe 1.

32. L'équipe de validation appliquera également des techniques de validation standard pour confirmer l'exactitude des informations, comme notamment :

- a) Examen des documents :
 - i) Examen des données et des informations afin de confirmer l'exactitude des informations présentées.
 - ii) Vérification croisée entre les informations fournies dans la documentation du programme et les informations de source indépendante.
- b) Entretiens de suivi (sur place, par téléphone ou par courrier électronique) en ne posant que quelques questions importantes (voir ci-dessous) au personnel responsable des programmes :
 - i) Entretiens avec notamment les parties prenantes concernées, le personnel responsable de la conception et de la mise en œuvre des programmes et d'autres parties prenantes, le cas échéant.
 - ii) Vérification croisée raisonnable des informations fournies par le personnel interrogé, c'est-à-dire par vérification des sources, ou autres entretiens, pour s'assurer qu'aucune preuve matérielle susceptible d'être à la disposition des parties prenantes intéressées n'a été omise de l'évaluation.
- c) Si nécessaire, comparaison avec des programmes possédant des caractéristiques similaires ou comparables;
- d) Vérification de l'exactitude de calculs et formules essentiels.

Exemples de questions importantes posées au personnel responsable des programmes

33. Les questions importantes que l'équipe de validation pourrait poser au personnel responsable des programmes au sujet de leurs systèmes d'informations sont les suivantes :
- a. La qualité des informations (pertinence, respect des délais, homogénéité, etc.) requise pour suivre les progrès au regard de la cible a-t-elle été prise en considération?
 - b. Les définitions des mesures de performance sont-elles claires et faciles à comprendre?
 - c. Les responsabilités à l'égard de la qualité des données ont-elles été attribuées?
 - d. Les risques concernant la qualité des données ont-ils été évalués?
 - e. Les utilisateurs de l'information ont-ils été sensibilisés à d'éventuelles faiblesses dans les données fournies?

Quatrième étape : Rédaction du rapport

34. L'équipe de validation rédigera le rapport de validation qui décrit l'objet, la nature et le champ d'application de l'exercice de validation sur lequel seront fondées les conclusions et, le cas échéant, les recommandations. Ainsi, les lecteurs du rapport devraient comprendre le travail effectué et voir le lien logique entre les constatations, les conclusions et les recommandations. Si des documents originaux n'ont pas été fournis par le personnel chargé des programmes, l'équipe devra établir dans quelle mesure cela a une incidence sur l'objectif de la validation qui est de vérifier l'adéquation du système de reddition des comptes.

35. Le rapport de validation contiendra les conclusions finales concernant l'exécution du programme à la lumière des obligations pertinentes en matière de qualité des informations. Ce rapport pourra soulever des questions devant être résolues ultérieurement.

36. Le rapport de validation donnera une vue d'ensemble des tâches de validation qui ont conduit l'équipe de validation aux conclusions finales. En outre, l'examen général des données détaillées dont a disposé l'équipe de validation et les conclusions relatives aux impératifs des projets figureront dans le rapport final.

37. Le rapport de validation comprendra au moins les informations suivantes : un résumé du processus de validation et ses conclusions;

- a. l'équipe de validation;
- b. le contrôle de qualité interne;
- c. la liste des personnes interrogées;
- d. la liste de la documentation examinée;
- e. toutes les constatations et conclusions concernant la qualité des données.

Cinquième étape : diffusion du rapport de validation et enseignements à tirer

38. Le rapport de validation sera communiqué à toutes les parties prenantes de l'Organisation et les enseignements tirés de cette procédure feront l'objet d'un résumé.

ANNEXE A : Définition des critères de validation des informations sur l'exécution du programme

1. Afin de faciliter le processus de validation, l'équipe de validation appliquera une version adaptée des "critères de bonnes pratiques pour les systèmes de données" définis par le National Audit Office du Royaume-Uni³. Les informations utilisées pour rendre compte de l'exécution des programmes devraient être :

- a. **pertinentes** par rapport à ce que l'Organisation cherche à réaliser. Les éléments quantifiés et les données communiquées doivent couvrir tous les aspects importants de la performance exprimés à travers les résultats escomptés et les indicateurs. Les méthodes de collecte des données, les critères et les hypothèses ne doivent pas induire en erreur. Les données et les hypothèses n'ayant pas d'influence sur la décision de validation doivent être exclues;
- b. **présentées dans les délais**, de manière suffisamment régulière pour permettre de suivre les progrès et suffisamment rapide pour être toujours d'actualité;
- c. **exactes** – suffisamment exactes pour l'usage qui en est fait, aptes à refléter le changement. Le principe de l'exactitude exige d'éviter autant qu'il est possible les partis pris et les incertitudes. S'agissant de la validation, l'exactitude est exigée à deux niveaux :
 - le premier concerne l'exactitude des données et informations quantitatives;
 - le second a trait à l'exactitude des informations non quantitatives.
- d. **homogènes**, les informations devant renvoyer à des indicateurs comparables pour que des comparaisons significatives soient possibles. Le principe de l'homogénéité n'empêchera pas d'avoir recours à des procédures ou méthodes plus précises lorsque celles-ci seront à disposition. Toutefois, tout changement dans les procédures et méthodes devra être documenté et justifié de manière transparente. L'homogénéité repose sur :
 - le respect des règles méthodologiques au cours des différentes périodes;
 - l'application des mêmes orientations et connaissances aux projets et programmes possédant des caractéristiques similaires, notamment en ce qui concerne la méthodologie, l'utilisation des technologies, les délais et les similarités régionales;
 - des hypothèses et des tests égaux sur un scénario de base possible;
 - l'application équivalente des principes dans les avis d'experts internes et externes, au fil du temps et entre les projets et programmes.
- e) **assurer la continuité** avec les périodes passées ou les programmes similaires réalisés ailleurs. La continuité des mesures est très importante pour plusieurs raisons. La première est qu'améliorer l'exécution d'un programme peut impliquer des changements profonds et structurels dont la nature ne permet guère qu'ils soient réalisés à court terme. Le plus souvent, il faudra un certain temps pour que ces changements

³ Voir note de bas de page 2

s'imposent et commencent à être perceptibles. Deuxièmement, la modification des mesures de l'exécution du programme risque de perturber et déstabiliser le personnel, faisant naître des incertitudes quant aux objectifs de travail. Troisièmement, si l'on veut émettre des avis sur l'état de l'Organisation, il convient de disposer d'une large série d'informations comparables. Si les programmes modifient ce qui est mesuré, il sera difficile de faire des comparaisons annuelles; et

f) **transparentes**, c'est-à-dire que les informations divulguées doivent être compréhensibles par les destinataires et leur permettre de prendre des décisions avec une relative sécurité. La transparence concerne le degré de visibilité de la présentation des informations faite d'une manière ouverte, claire, factuelle, neutre et cohérente, sur la base de preuves documentaires. Les informations seront enregistrées, compilées et analysées d'une manière qui permette aux examinateurs internes et aux destinataires externes d'attester de leur crédibilité. La transparence repose notamment sur les impératifs suivants :

- énoncer et étayer clairement et explicitement toutes les hypothèses;
- référencer clairement les documents de travail;
- indiquer tous les calculs, méthodes et informations utilisés;
- signaler clairement tous les changements dans la documentation;
- recenser et documenter les informations de façon à permettre une validation indépendante;
- étayer les explications ou justifications (par exemple, le choix des procédures, méthodologies, paramètres, sources d'informations, facteurs principaux, critères d'échantillonnage);
- justifier les critères choisis;
- expliquer les hypothèses, références et méthodes de sorte qu'un tiers puisse reproduire les informations communiquées;
- rendre compte de tout facteur extérieur au projet susceptible d'influer sur les décisions des destinataires.

g) **vérifiables**, étayées par une documentation claire, de sorte que les méthodes d'établissement des mesures puissent être validées.

2. Grâce à l'évaluation de la qualité des informations, l'Organisation sera en mesure de publier des rapports sur l'exécution du programme clairs, transparents et complets.

ANNEXE B : Critères des mesures de la performance des différents programmes

Critères des mesures de la performance des différents programmes :

La mesure de la performance doit être :

- a) **pertinente** au regard de la mission de l'Organisation;
- b) **imputable** – l'activité mesurée doit pouvoir être influencée par des actes imputables à l'organisation, et les responsabilités doivent être claires;
- c) **bien définie** – avec une définition claire et sans ambiguïté afin que les données soient recueillies de manière cohérente et que la mesure soit facile à comprendre et à utiliser;
- d) **présentée dans les délais**, de sorte que les données soient communiquées de manière suffisamment régulière pour permettre de suivre les progrès et suffisamment rapide pour être d'actualité;
- e) **fiable** – suffisamment précise pour l'usage qui en est fait, et apte à refléter les changements;
- f) **comparable** pour permettre les comparaisons avec des périodes passées ou des programmes effectués ailleurs; et
- g) **vérifiable**, étayée par des documents clairs, de sorte que les processus qui produisent la mesure puissent être validés.

[L'appendice II suit]

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'EXERCICE DE VALIDATION

**WORLD INTELLECTUAL
PROPERTY ORGANIZATION**

INTERNAL MEMORANDUM



**ORGANISATION MONDIALE DE
LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

MEMORANDUM INTERNE

TERMES DE RÉFÉRENCE

VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME POUR L'EXERCICE 2008-2009

TYPE D'EXERCICE :	VALIDATION
PAYS :	S.O.
PERIODE DE VALIDATION :	2008-2009
DIRECTEUR DE L'ÉVALUATION	MME JULIA FLORES MARFETAN
SECTION :	SECTION D'ÉVALUATION
DIVISION :	DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES
EQUIPE DE VALIDATION :	M. MARTIN PIERCE
DATE DE DEBUT DE VALIDATION :	8 MARS 2010
DATE DE FIN DE VALIDATION	15 MAI 2010

A. Généralités

1. Chaque année, l'OMPI évalue sa performance annuelle sur la base d'un cadre de performance approuvé. À cette fin, elle utilise des informations sur la performance qui sont complètes et réelles (et non des projections) pour quasiment toutes ses mesures de la performance.
2. Des informations de bonne qualité sont essentielles pour que les mesures des performances puissent être utilisées d'une manière efficace aux fins de l'amélioration de la prestation de services et de la reddition de comptes. Ces informations devraient aider l'Organisation à : a) gérer la prestation par rapport aux priorités; b) faire rapport d'une manière fiable sur ses réalisations; et c) évaluer si l'OMPI doit revoir ses politiques et programmes.
3. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats qui a été adopté, l'un des objectifs de l'Organisation est de fournir des informations fiables, respectueuses des délais et exactes de manière à pouvoir garder trace des activités exécutées au fil du temps, décider le cas échéant d'actions correctives pour obtenir les résultats escomptés et présenter des rapports d'exécution clairs à ses parties prenantes. Une méthode de validation de tous les rapports sur l'exécution du programme a donc été introduite au sein de l'Organisation afin que les informations contenues dans ces rapports répondent à certaines normes de qualité notamment pour déterminer l'authenticité et la fiabilité des informations utilisées dans le rapport sur l'exécution du programme (REP).
4. Le système de validation ayant été mis en place en 2008 pour la première fois au sein de l'Organisation, cet exercice a pris la forme d'un simple exercice pilote et l'accent a été surtout mis sur l'apprentissage plutôt que sur la transparence. La Section de l'évaluation a adopté cette approche pour permettre au personnel chargé de l'exécution des programmes de comprendre le système qui sous-tendait l'exercice de validation et pour que ce personnel ait la même compréhension de ses modalités.
5. Pour faciliter l'exercice de validation indépendante, la Section de l'évaluation de l'IAOD a établi en 2008 un document sur le système de validation qui servira de guide à l'expert extérieur et fournira des éléments d'information au personnel d'exécution des programmes au cours du processus.

B. Objectif de la validation

6. La validation du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice 2008-2009 vise à faire procéder par un expert extérieur à une évaluation indépendante complète de l'authenticité et de la fiabilité des informations sur l'état d'avancement de l'exécution du programme afin de renforcer la transparence de l'Organisation et la confiance que ses partenaires placent en elle.
7. L'expert aidera la Division de l'audit et de la supervision internes à vérifier que les informations utilisées dans chaque REP répondent à tous les critères reconnus applicables. La validation permettra finalement à l'expert extérieur de déterminer dans sa conclusion si la qualité des informations utilisées pour établir des rapports au regard de résultats définis répond aux critères définis (voir annexe 1). L'expert fournira également à l'Organisation des recommandations visant à obtenir des améliorations.
8. L'évaluation effectuée par l'expert permettra, entre autres, :
 - a. d'apprécier les éléments justificatifs présentés au regard des principaux indicateurs de performance, des résultats escomptés et, enfin, des objectifs stratégiques pertinents;
 - b. de veiller à ce que le cadre d'exécution approuvé (document WO/PBC/13/4) soit appliqué;

- c. d'évaluer les informations sur l'exécution des programmes au moyen des critères suivants : pertinence, respect des délais, exactitude, homogénéité, continuité, transparence et vérification. On trouvera plus de détails sur les critères de validation à l'annexe 1.

C. Portée

9. Pour l'exercice de validation, un seul résultat escompté sera choisi par programme. Des précisions sur la procédure de sélection par échantillonnage des résultats escomptés sont données à l'étape 2 du document sur les modalités de validation. L'échantillon aura une taille qui correspondra à 10% de l'ensemble des résultats escomptés. L'expert validera l'authenticité et la fiabilité des informations relatives à l'exécution des programmes. Les informations dont l'expert aura besoin varieront d'un programme à l'autre et dépendront de ce qui aura été rapporté. Pourraient, par exemple, être demandées les informations suivantes : données sur le suivi, données statistiques, documents d'ateliers, rapports de missions, examens, études, mémorandums d'accord, archives, etc.
10. Il a été demandé aux chefs de programme de garder trace des informations utilisées pour faire rapport sur l'exécution au sein de leur programme.
11. Aux fins de la validation, les chefs de programme devront, sur demande, mettre à disposition toutes les informations utilisées pour l'établissement du REP. L'expert pourra demander des explications, y compris la validation de documents spécifiques.
12. Sous réserve de restrictions pour des raisons de confidentialité, les documents originaux seront présentés à l'expert extérieur afin de faciliter le processus. Le cas échéant, des copies des documents originaux pourront être demandées.
13. Il convient de noter que la validation ne portera que sur la qualité des informations qui sous-tendent le cadre d'exécution utilisé pour faire rapport aux États membres. L'expert extérieur ne validera pas la qualité des résultats escomptés et des indicateurs, et l'équipe ne se prononcera pas davantage sur l'exactitude de tous les résultats escomptés, mais en revanche elle validera un échantillon représentatif (10%) de tous ces résultats.

D. Destinataires

14. La validation est essentiellement destinée aux cadres supérieurs de l'OMPI et à ses États membres mais servira également à informer le personnel de l'OMPI. L'exercice de validation répond aux demandes formulées par les États membres dans le cadre du P&B et à l'assemblée générale et vise à renforcer le niveau de transparence de l'OMPI.
15. La version finale du rapport sera communiquée à toutes les parties prenantes au sein de l'Organisation. Le rapport sera également présenté au Comité d'audit, au Comité du P&B et à l'Assemblée des États membres.

E. Documentation de référence

16. Les documents suivants seront remis au consultant :
- programme et budget révisé 2008-2009;
 - les différents rapports sur l'exécution du programme pour l'exercice 2008-2009;
 - rapport sur l'exécution du programme pour 2008;
 - document sur les modalités de validation;

- validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2008;
- liste des recommandations issues du dernier rapport de validation.

17. En plus de ce qui précède, les chefs des programmes devront mettre à disposition toutes les informations nécessaires dont le consultant pourrait avoir besoin pour procéder à l'exercice de validation.

F. Transparence et attributions

18. L'expert prendra contact avec l'évaluatrice principale et lui fera rapport. Cette dernière le guidera à l'intérieur de l'Organisation.

19. Il incombe à l'évaluatrice principale de fournir à l'expert extérieur tout l'appui nécessaire ainsi que les documents dont il aura besoin pour mener à bien sa tâche.

20. L'expert extérieur est tenu d'accomplir la majeure partie de son travail à partir du siège de l'OMPI à Genève et il lui incombe, en collaboration avec l'évaluatrice principale de l'OMPI, de réaliser dans les délais convenus les objectifs et les tâches susmentionnés.

G. Processus de validation

21. Le processus de validation proposé comprendra les cinq étapes suivantes :

Première étape : échantillonnage des résultats escomptés.

Deuxième étape : publication de l'échantillon et demande d'informations.

Troisième étape : validation de l'échantillon.

Quatrième étape : établissement de rapports.

Cinquième étape : diffusion du rapport de validation et enseignements tirés.

H. Mission de l'expert extérieur

22. L'expert extérieur accomplira les tâches suivantes :

- a. décider de la méthode d'échantillonnage;
- b. procéder à la validation des informations, déterminer les constatations, les conclusions et s'il y a lieu formuler des recommandations en vue d'améliorations. L'expert extérieur :
 - i. validera la fiabilité et l'authenticité des informations utilisées pour établir le rapport au regard des résultats escomptés et des indicateurs;
 - ii. aura des entretiens de suivi avec le personnel chargé du programme;
 - iii. comparera les informations par rapport aux programmes qui présentent des caractéristiques similaires ou comparables;
 - iv. validera la justesse des formules critiques et des calculs.
- c. facilitera le bon fonctionnement de l'exercice de validation;
- d. établira un rapport de validation en collaboration avec l'évaluatrice principale.

I. Résultats attendus

23. Le projet et la version finale du rapport de validation à réaliser en collaboration avec l'évaluatrice principale. Le rapport doit dresser une analyse programme par programme de la fiabilité et de l'authenticité des informations.

J. Calendrier

24. Il est prévu que l'exercice de validation commencera le 8 mars 2010 et sera terminé le 15 mai 2010.

K. Encadrement

25. Sous la supervision du directeur de la Division de l'audit et de la supervision internes, l'exercice sera dirigé par Julia Flores (évaluatrice principale de la division).

26. La Division de l'audit et de la supervision internes fournira l'expert engagé ainsi que le bureau temporaire nécessaire.

[L'appendice III suit]

LISTE DES REUNIONS POUR L'EXERCICE DE VALIDATION – 2010

<i>Date</i>	<i>Participants</i>	<i>Programme/section (numéro de programme)</i>
Réunions préliminaires		
08.03	Julia Flores	Division de l'audit et de la supervision internes (IAOD)
09.03	Nicholas Treen	IAOD
10.03	Joe Bradley	Section de la gestion et de l'exécution des programmes
15.03	James Pooley	Directeur général adjoint, Brevets
	Geoffrey Onyeama	Directeur général adjoint, Développement
17.03	Yoshiyuki Takagi	Sous-directeur général, Infrastructure mondiale
	Ambi Sundaram Chitra Narayanaswamy	Sous-directeur général, Administration et gestion
	Trevor Clarke	Sous-directeur général, Droit d'auteur
18.03	Présentation liminaire	
29.03	Carsten Fink	Réunion de présentation (16)
Réunions de validation		
30.03	Marcus Hopperger	Marques, dessins et modèles industriels et indications géographiques (2)
30.03	Carsten Fink Bruno Le Feuvre	Études économiques, statistiques et analyses (16)
31.03	Richard Owens	Droit d'auteur et droits connexes (3)
01.04	Janice Cook Robbins	Finance, budget et gestion du programme (22)
09.04	Irfan Baloch Esteban Burrone Paul Regis	Coordination du Plan d'action pour le développement (8)
09.04	Christophe Mazenc	Patentscope et services connexes en matière de brevets (14)
12.04	Sarah Neyroud	Modernisation des offices de propriété intellectuelle (15)
12.04 (19.04)	Nick Treen Tuncay Efendioglu	IAOD (26)
13.04	Antonios Farassopoulos	Classifications internationales et normes de propriété industrielle (12 et 13)
13.04	Matthew Bryan	Système du PCT (5)
14.04	Hang Gao	Académie de l'OMPI (11)
14.04	Martin Beattie	Département de la gestion des ressources humaines (23)
15.04	Isabelle Boutillon	Nouvelle construction (29)
20.04	Philippe Baechtold	Brevets, promotion de l'innovation et transfert de technologie (1)
20.04	Samar Shamooun Cathy Jewell	Communications (19)
21.04	Wei Lei Gabor Karetka Johann Maurissen	Techniques de l'information (25)

22.04	Rowena Paguio	Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, pays les moins avancés (9)
22.04	Jan Van Hecke Drew Donovan	Sécurité (28)
23.04	Wend Wendland	Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques (4)
23.04	Erik Wilbers Brian Beckham Francisco Rios	Arbitrage, médiation et noms de domaine (7)
26.04	Louise Van Greunan Vuagnat	Promouvoir le respect de la propriété intellectuelle (17)
27.04	Nuno Pires De Carvalho	Propriété intellectuelle et défis mondiaux (18)
28.04	Carlos Mazal	Bureaux extérieurs et relations extérieures (20)
28.04	Carlotta Graffigna Janice Driscoll Donayre Nikolay Khlestov	Services de conférences et services linguistiques (27)
29.04	Colin Buffam Giorgio Fraternali	Services d'appui administratif (24)
29.04	Juan Antonio Toledo	Systèmes de Madrid, de La Haye et de Lisbonne (6)
30.04	Christine Hublin	Direction générale (21)
30.04	Ilya Gribkov	Coopération avec certains pays d'Europe et d'Asie (10)
Réunions post-validation		
05.05	Maya Bachner	Section de la gestion et de l'exécution des programmes
	Ambi Sundaram Chitra Narayanaswamy	Sous-directeur général, Administration et gestion
07.05	Présentation des constatations provisoires	

[L'appendice IV suit]

RECAPITULATIF DES CONSTATATIONS SOUS FORME DE TABLEAU

Classement :



Répond suffisamment
aux critères



Répond partiellement
aux critères

Programme 1

Résultat escompté : 2

	<i>Critères applicables aux DP</i>		<i>Observations/ limites des données</i>
	Pertinentes/utiles		Alors que les DP permettent de dégager diverses statistiques pertinentes qui ont un effet sur le résultat escompté, on n'a pas encore mis au point de systèmes de suivi et de mesure du "retour d'information", de sensibilisation" et de "prise de conscience" comme l'exigent les IP. Des efforts sont déployés pour combler ces lacunes au moyen de mécanismes de suivi adaptés même s'il est peu probable qu'ils influent sur les rapports établis au regard du P&B actuel lequel en tout état de cause a mis en place de nouveaux indicateurs.
	Suffisantes/détaillées		Les informations fournies sont aussi complètes qu'elles peuvent l'être étant donné l'absence de système d'appui disponible pour le rassemblement des données.
	Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Pour les raisons indiquées sous a) ci-dessus, les informations nécessaires aux IP ne sont pas suffisamment accessibles, faute de mécanismes de retour d'information systématiques. On a examiné diverses options pour surmonter les difficultés rencontrées pour assurer le suivi des progrès accomplis dans un domaine où les attitudes et le comportement devraient être influencés, options qui devraient sous-tendre l'approche adoptée par le programme pour le prochain exercice biennal.
	Homogènes/comparables		Certaines des données communiquées peuvent servir à effectuer des comparaisons en matière de progrès avec les exercices biennaux passés et à venir. Toutefois, en l'absence de points de référence, il n'est pas possible d'évaluer le degré de prise de conscience des utilisateurs des services et, vu qu'une série d'indicateurs ont été mis en place dans le P&B actuel, on ne pourra guère assurer l'homogénéité dans les rapports tout ou moins pour le présent exercice biennal.
	Exactes/vérifiables		La priorité a été accordée à l'examen des limites des mesures actuelles et à la gamme d'options disponibles; on a donc consacré moins de temps au contrôle par recoupement de l'exactitude des données communiquées. Toutefois, les données présentées sont faciles à vérifier et vu que les DP n'ont pas un rapport direct avec les IP et que l'autoévaluation indique pour l'essentiel une réalisation partielle, il n'y a pas de raison de mettre en doute l'exactitude des chiffres communiqués.
	Respect des délais		Des rapports sur les activités sont régulièrement remis au directeur général adjoint.
	Claires/transparentes		Les informations fournies répondent à ces critères, des détails étant fournis sur plusieurs activités pertinentes.
	Exactitude du code de couleurs		Étant donné le caractère imprécis des IP et la difficulté qu'il y a à effectuer une évaluation réaliste au regard d'eux, il est acceptable dans un esprit pragmatique de parler globalement de réalisation partielle (couleur "orange").

Programme 2

Résultat escompté : 3

	<i>Critères applicables aux DP</i>		<i>Observations/ limites des données</i>
a.	Pertinentes/utiles		Les DP sont clairement en rapport avec les IP et le RE et on considère qu'elles sont vraiment utiles pour déterminer les progrès accomplis et la réussite obtenue.
b.	Suffisantes/détaillées		Les DP sont pertinentes, succinctes et faciles à vérifier.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Informations bien connues relevant du domaine public.
d.	Homogènes/comparables		Les DP ne sont pas systématiquement nécessaires – les ratifications sont bien connues et signalées "selon que de besoin".
e.	Exactes/vérifiables		Correspondent bien à la sélection d'IP pour l'exercice biennal en cours.
f.	Rapport établi dans les délais requis		Vérifiées par recoupement avec les informations disponibles sur le site Web de l'OMPI et vérifiées indépendamment à partir d'un site Web séparé.
g.	Claires/transparentes		Le suivi et l'analyse sont menés au niveau du programme; les rapports sont établis selon que de besoin et non pas régulièrement.
h.	Exactitude du code de couleurs		Oui, les données sont simples, bien circonscrites et claires.
i.	Pertinentes/utiles		Cible dépassée avec 16 ratifications (cible : au moins 10)

Programme 3*Résultat escompté : 3*

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
j.	Pertinentes/utiles		Les DP sont clairement en rapport avec les IP et le RE et on considère qu'elles sont vraiment utiles pour déterminer les progrès accomplis et la réussite obtenue.
k.	Suffisantes/détaillées		Les DP sont pertinentes, succinctes et faciles à vérifier.
l.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Informations bien connues relevant du domaine public.
m.	Homogènes/comparables		Les DP ne sont pas systématiquement nécessaires – les ratifications sont bien connues et signalées selon que de besoin
n.	Exactes/vérifiables		Correspondent bien à la sélection d'IP pour l'exercice biennal en cours.
o.	Rapport établi dans les délais requis		Vérfifiées par recoupement avec les informations disponibles sur le site Web de l'OMPI et vérifiées indépendamment à partir d'un site Web séparé.
p.	Claires/transparentes		Le suivi et l'analyse sont menés au niveau du programme; les rapports sont établis selon que de besoin et non pas régulièrement.
q.	Exactitude du code couleurs		Oui, les données sont simples, bien circonscrites et claires.
r.	Pertinentes/utiles		Cible dépassée avec 16 ratifications (cible : au moins 10)

Programme 4*Résultat escompté : 2*

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		Les DP communiquées montrent la pertinence directe vis-à-vis des exigences des IP et sont en rapport avec l'ensemble du RE, compte tenu particulièrement de nouveaux "processus" identifiés et montrent donc bien que la coopération et la coordination se sont renforcées. L'inclusion du terme "invité" dans les DP pour le premier IP renforce la valeur de la mesure puisque "la reconnaissance" n'est pas aussi aisément démontrée par les organisations partenaires. Voir également g) ci-dessous.
	Suffisantes/détaillées		Les informations fournies sont "en adéquation avec les buts poursuivis" dans la mesure où elles soutiennent directement et suffisamment les IP. Si le RE doit être retenu à l'avenir, il serait sans doute utile d'inclure des niveaux de référence comme exigé pour le P&B en cours, afin de montrer le renforcement nécessaire de la coopération et de la coordination.
	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les informations sur les activités menées dans le cadre du programme sont consignées dans un tableau d'activités qui fournit un moyen d'accès facile pour assurer le suivi des progrès réalisés au regard des résultats et des indicateurs.
	Homogènes/comparables		Les IP ont été en grande partie repris dans le P&B en cours avec des cibles révisées et, sous réserve des observations formulées sous "g" ci-dessus au sujet de la définition des "processus", il y a des possibilités pour procéder à des comparaisons dans le temps.
	Exactes/vérifiables		Les informations données dans la colonne des DP sont facilement vérifiables par recoupement avec les entrées dans le journal d'activités qui précise le personnel en cause, les codes budget, le lieu et les dates, le RE pertinent et si les PMA sont concernés.
	Respect des délais		Comme pour la plupart des autres programmes, les rapports sont établis "selon que de besoin". Suite au renouvellement du mandat octroyé par les États membres en octobre 2009, la principale priorité en matière de rapports dans ce programme concerne le premier RE et non pas les deux suivants.
	Claires/transparentes		La communication des informations dans ce RE pourrait être renforcée par l'identification de niveaux de référence pour faire ressortir une "plus grande coopération et coordination" particulièrement avec le deuxième indicateur de performance qui n'exige pas de "nouvelles" publications ni activités. De plus, dans la mesure où des cibles chiffrées sont incluses dans les indicateurs, il pourrait être utile que les DP indiquent de manière plus précise le nombre effectif des processus pour lesquels "un appui et une contribution" étaient reconnus ou sollicités afin de faire ressortir la véritable étendue des progrès réalisés et des réussites obtenues pendant l'exercice biennal. Finalement, une explication du sens et de la portée de l'utilisation des "processus" comme mesure de performance et de réalisation aiderait le lecteur à distinguer la valeur de l'appui et des contributions apportés pour ces événements de celle de nombreux autres indiqués dans le journal des activités.
	Exactitude du code de couleurs		Étant donné la très grande précision des cibles fixées et des exigences des IP ainsi que les éléments d'information fournis, un classement "pleine réalisation" est justifié.

Retour d'information du programme :

Le RE et les IP pourraient être plus clairement présentés pour tenir compte des observations du responsable de la validation. Toutefois, les rapports sur les DP sont tout à fait transparents. On entend d'une manière générale par "processus" toute une gamme d'activités d'autres

Critères applicables aux DP	Observations/ limites des données
	organisations internationales et régionales visant à l'élaboration de politiques, à l'établissement de normes et/ou à l'assistance technique et au renforcement des capacités. Ces activités sont couvertes dans les DP correspondant à ce RE. Peut-être pourrait-on à l'avenir utiliser un terme différent.

Programme 5

Résultat escompté : 7

Critères applicables aux DP	Observations/ limites des données
Pertinentes/utiles	On a indiqué que le RE et les IP étaient "en adéquation avec les buts poursuivis" même s'ils étaient d'une utilité et d'une valeur limitée au moment de faire ressortir véritablement les progrès réalisés et les réussites obtenues par la Division juridique du PCT. En l'absence de cibles ou de niveaux de référence relatifs au premier IP, les données sont conçues pour communiquer le volume d'activités menées plutôt que pour procéder au type de comparaisons effectuées dans la deuxième série de données.
Suffisantes/détaillées	Les informations fournies sont suffisantes pour répondre aux exigences des IP. Pour ce qui est du RE, "l'amélioration" ressort simplement de la quantité d'activités et d'abonnés.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile	Des listes détaillées d'activités et d'abonnés ont été établies pour soutenir les données. Les informations ne sont généralement pas nécessaires pour un suivi interne et, en tout état de cause, on y accède et on les communique rapidement.
Homogènes/comparables	Il n'est pas possible de comparer les données actuelles avec celles des années précédentes et, pour l'essentiel, avec les mesures figurant dans le P&B en cours qui portent sur des activités plus précises.
Exactes/vérifiables	Il est facile de vérifier les chiffres à partir des pièces justificatives produites.
Respect des délais	Comme déjà indiqué, les DP sont recueillies et communiquées "selon que de besoin" essentiellement pour le REP. D'autres informations que l'on estime plus utiles pour un suivi régulier, sont communiquées plus régulièrement.
Claire/transparents	La clarté et la transparence des rapports conviennent aux exigences des indicateurs simples et directs. On trouve davantage d'informations qu'il n'est strictement nécessaire pour soutenir ces indicateurs mais ces détails sont fournis dans l'idée qu'ils sont utiles aux États membres.
Exactitude du code de couleurs	Même s'il est plus facile de justifier la reconnaissance d'une "pleine réalisation" au regard du deuxième indicateur, ne serait-ce qu'en raison de l'importante augmentation d'abonnés signalée pendant l'exercice biennal 2008-2009, il est plus imprécis d'évaluer le degré de réalisation au regard du premier indicateur étant donné que celui-ci ne convient pas pour signaler des progrès ou des réussites notables.

Programme 6

Résultat escompté : 4

Critères applicables aux DP	Observations/ limites des données
Pertinentes/utiles	Bien que l'on reconnaisse une certaine valeur aux IP retenus et hérités, certaines limites ont freiné les améliorations apportées au P&B actuel : premièrement, une certaine imprécision dans le choix des termes et dans les indicateurs rend leur mesure difficile, il s'agit notamment des expressions "maintient à un niveau minimal" et "de nature simple", deuxièmement, s'agissant du quatrième indicateur, même si l'intention en est claire et convaincante, les systèmes mis en place sont insuffisants pour mesurer les performances d'assez près afin de permettre d'utiliser pleinement l'indicateur.
Suffisantes/détaillées	Les DP ont été étoffées pour mieux expliquer pourquoi la pleine réalisation n'a pas été possible, malgré les progrès notables qui ont été réalisés. Les informations nécessaires pour soutenir le troisième indicateur sont succinctes et pertinentes.
Données recueillies de manière efficiente/d'accès facile	Les données nécessaires pour étayer les deux premiers indicateurs ne sont pas encore disponibles. Celles nécessaires pour étayer le quatrième indicateur ne le sont pas non plus faute de systèmes d'appui et d'une classification de ce que l'on entend par "simple".
Homogènes/comparables	Bien que les indicateurs aient été modifiés pour le P&B actuel et que l'intention soit de les améliorer pour le prochain exercice biennal, les données devant sous-tendre deux ou trois des quatre indicateurs continueront d'être pertinentes, produites de manière homogène et comparables.
Exactes/vérifiables	Bien que la vérifiabilité pose un problème dans le cas du quatrième indicateur pour les raisons indiquées plus haut, les DP sont exactes et la vérifiabilité ne devrait pas

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
		constituer un problème lorsque les systèmes seront en service et fonctionneront.
	Respect des délais	Il n'est pas requis d'établir des rapports réguliers ou aux fins de suivi interne même si cette situation s'améliorera probablement, notamment pour ce qui est du deuxième et du quatrième indicateurs.
	Claires/transparentes	Aucun REP final soumis avec des modifications des DP dans deux cas
	Exactitude du code de couleurs	Il est facile de justifier une évaluation "pleine réalisation" au regard du troisième indicateur de performance et étant donné l'importance des progrès accomplis malgré les retards enregistrés, il est possible de justifier une évaluation "réalisation partielle" au regard du premier et du deuxième indicateurs. L'évaluation "pleine réalisation" au regard du quatrième indicateur pose un problème faute de systèmes fournissant des éléments d'appréciation et compte tenu de l'ambiguïté du terme "simple"

Programme 7

Résultat escompté : 2

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles	Il est notable que les deux IP choisis pour le résultat retenu suivent des méthodes de mesure de l'efficacité de la "protection de la propriété intellectuelle" très différentes : dans le premier cas, il s'agit d'une mesure très spécifique et quantifiable qui traduit l'impact par le nombre de cas traités; la seconde méthode utilise les preuves de la mise en œuvre des propositions de l'OMPI pour mesurer les progrès et les performances réalisés, même si les réussites ou les échecs ne sont pas totalement imputables au programme. Dans le premier cas, le suivi peut facilement se fonder sur des données objectives recueillies grâce à ces systèmes perfectionnés de bases de données; l'évaluation des progrès au regard du deuxième indicateur donne lieu à interprétation, ce qui peut, si l'application est objective comme c'est le cas ici, assurer une mesure réalisation tout à fait réelle et solide même si une "réussite à 100%" sera toujours difficile à cerner.
	Suffisantes/détaillées	Les informations fournies au regard du premier indicateur sont plus que suffisantes pour répondre aux exigences de l'indicateur. Pour assurer une plus grande clarté, il pourrait être utile d'expliquer le sens de la terminologie adoptée (par exemple des cas "réglés" plutôt que des "litiges" réglés ou des cas "administrés" comme dans le P&B actuel). Des contraintes d'espace rendent difficile l'établissement de rapports succincts au regard du deuxième indicateur, notamment lorsque les rapports incluent une explication de ce qui sous-tend l'indicateur. Les principales informations en termes de progrès se trouvent dans la dernière phrase où sont indiquées deux recommandations de politique générale (relatives à la prédélégation et à la postdélégation) que l'ICANN met en œuvre du moins en partie.
	Recueillies de manière efficiente/d'accès facile	On peut accéder facilement et de manière efficiente aux DP correspondant au premier indicateur grâce à la base de données. On n'a pas besoin de systèmes pour les données correspondant au deuxième indicateur.
	Homogènes/comparables	Les IP ont été repris dans le P&B actuel avec de légères modifications de libellé mais ils sont pour l'essentiel homogènes et peuvent être comparés dans le temps.
	Exactes/vérifiables	Les données relatives au premier indicateur sont corroborées par des rapports qui contiennent beaucoup d'informations détaillées étayant les chiffres affichés. Il a été établi que les deux grandes recommandations de politique générale signalées ont été mises en œuvre.
	Respect des délais	On peut établir des rapports au regard du premier indicateur de performance selon que de besoin.
	Claires/transparentes	Les rapports établis sont pour l'essentiel clairs et directs. L'expression "cas réglés" est devenue dans le P&B actuel "cas administrés" qui semble être une description moins ambiguë. Il ne ressortait pas clairement au début que les deux recommandations de politique générale de l'OMPI mentionnées dans les DP sont celles au regard desquelles les progrès réalisés et les réussites obtenues ont été pour l'essentiel mesurés, même si cela a été précisé à la réunion.
	Exactitude du code de couleurs	Une fois compris que les cas réglés sont considérés comme le nombre de cas administrés ou traités au cours de l'exercice biennal, les chiffres communiqués et les documents d'appui fournis justifient que l'on considère qu'il y a eu pleine réalisation au regard de la première cible de l'IP. Faute d'un objectif ou d'un libellé plus précis dans le deuxième IP, une interprétation étroite pourrait permettre de considérer qu'il y a eu "pleine réalisation" même si une seule recommandation est mise en œuvre. Toutefois, le programme a choisi de s'en tenir au sens et à la valeur tant de l'objectif que du code de couleurs en choisissant d'évaluer le niveau de réalisation au regard de la mise en œuvre effectuée dans l'optique et à la satisfaction du programme. À cet égard, considérer qu'il y a eu réussite partielle semble revenir à reconnaître de manière réaliste et honorable la mesure dans laquelle l'OMPI peut influencer sur les effets du programme et dans laquelle les espoirs et les attentes n'ont pas encore été satisfaits.

Programme 8**Résultat escompté : 1**

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		Il a été reconnu que les IP ne peuvent mesurer que de manière limitée la valeur relative aux "projets et activités concrets et effectifs" (comme il est dit dans le RE) du fait qu'ils mesurent uniquement les progrès au regard du "nombre de discussions, d'approbations ou de lancements de projets". Au cours de l'exercice biennal actuel, on a introduit le critère de "réussite" qui donne la possibilité d'établir des rapports plus pertinents et utiles si l'on peut se référer à des critères de réussite spécifiques.
	Suffisantes/détaillées		Sous réserve de devoir assurer une plus grande clarté dans l'établissement des rapports au regard du deuxième indicateur plus particulièrement (voir ci-dessous), les informations fournies sont succinctes et conviennent à la description des progrès réalisés au regard des IP.
	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les DP concernent des informations hautement prioritaires et hautement "visibles" qui sont d'un accès immédiat et font l'objet de rapports réguliers.
	Homogènes/comparables		Les IP ont été remplacés dans le P&B actuel par un indicateur potentiellement plus utile et pertinent, la "réussite" étant ajoutée en tant que critère – de ce fait, les données actuelles ne seront pas directement comparables avec celles pour 2008-2009.
	Exactes/vérifiables		Les DP traduisent des informations de base bien connues qui font l'objet de rapports réguliers de premier plan au CDIP.
	Respect des délais		Les DP font l'objet de rapports réguliers au CDIP.
	Claires/transparentes		L'établissement de rapports d'avancement dans le cadre de ce programme rencontre des contraintes et des défis particuliers étant donné le peu d'espace disponible dans la colonne du REP consacrée aux DP. À cette occasion, il a fallu du temps et des efforts pour découvrir l'importance des rapports au regard du deuxième IP, des explications complémentaires se révélant nécessaires pour soutenir les chiffres utilisés pour les recommandations, les projets, les activités et les principes.
	Exactitude du code de couleurs		On ne trouve rien dans les DP qui permette de penser que les objectifs n'ont pas été pleinement atteints mais les IP ne se prêtent pas facilement à une évaluation de ce qui constitue une réussite à 100%. Faute de critères de réussite tels que des cibles, des valeurs de référence ou un calendrier, qu'il n'est pas facile d'obtenir avec ce nouveau projet, l'application du code de couleurs est nécessairement subjective.

Programme 9**Résultat escompté : 3**

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les DP communiquées correspondent directement aux exigences de l'IP qui fixe une série cible de pays qui ont actualisé leurs législations et leurs règlements en matière de propriété intellectuelle. Le REP pour l'exercice 2008-2009 constitue manifestement une étape importante dans le processus visant à préciser les objectifs et les indicateurs pour assurer leur pertinence et leur valeur. Le P&B pour 2010-2011 élabore davantage le processus en "régionalisant" les objectifs et en incluant des indicateurs plus discriminants, les bureaux régionaux, selon les informations reçues, procédant à davantage de consultations et se sentant plus impliqués. Pour 2008-2009, l'indicateur de performance unique a suscité des questions quant à sa valeur : le chiffre cible semblait être un chiffre hérité que les membres de l'équipe chargée du programme ne maîtrisaient pas pleinement; il existe des doutes quant à l'étendue de l'attribution au programme en matière d'actualisation de la législation et des règlements et l'indicateur risque d'avoir un effet "pervers" en plaçant trop d'attention sur le nombre de textes législatifs/règlements actualisés au détriment de leur qualité ou de leur portée. Ces considérations ont influé sur l'élaboration des RE et des IP dans le P&B actuel.
b.	Suffisantes/détaillées		Les informations sont détaillées et des renseignements particuliers sont fournis à côté des noms des pays concernés. La colonne des DP s'en trouve rallongée, ce qui peut être justifié compte tenu de l'importance de ces informations pour les États membres.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Dans certains cas, il peut falloir beaucoup de temps pour recueillir les informations faute de règles systématiques d'établissement de rapports aidant à la notification d'événements pertinents par tel ou tel bureau de pays ou par d'autres programmes. À l'heure actuelle la situation est mouvante, compte tenu de la disparition imminente de la Division des avis législatifs et juridiques et du transfert de ses attributions aux secteurs pertinents.
d.	Homogènes/comparables		Cet IP n'est pas adopté de manière homogène ou universelle par les différents bureaux régionaux aux fins du P&B actuel même si cette mesure particulière (nombre de pays actualisant leurs textes législatifs/règlements) est utilisée dans un autre programme (10) et peut être comparée avec les résultats des années antérieures et à venir.

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
e.	Exactes/vérifiables		Les DP procurent des éléments détaillés permettant de démontrer les résultats qui répondent aux exigences des indicateurs. Certains de ces éléments ont été vérifiés par échantillonnage et, au cours de l'établissement des rapports, une légère inexactitude a été relevée par l'équipe pertinente au sujet des dates effectives des textes législatifs qui, si on s'y tient strictement, réduiraient le nombre total de pays à 13. Toutefois, pour l'essentiel, l'exactitude et la vérifiabilité des données communiquées répondent suffisamment aux exigences.
f.	Respect des délais		On demande peu de rapports d'avancement réguliers au regard de cet IP. Les informations sont cependant recueillies "selon que de besoin" par exemple pour des rapports, présentations, etc.
g.	Claires/transparentes		Les données fournies sont spécifiques, clairement rédigées et détaillées et accompagnées d'un résumé utile à la fin.
h.	Exactitude du code de couleurs		Bien que le nombre minimum de pays exigé par l'IP ne soit pas atteint de peu, le programme a appliqué avec exactitude les paramètres stricts du système d'évaluation.

Programme 10

Résultat escompté : 4

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		L'indicateur est considéré comme une mesure de progrès importante et utile, bien qu'inclure un chiffre cible soit considéré comme moins utile et moins significatif étant donné les difficultés pour pouvoir prédire avec précision combien de pays sont susceptibles d'actualiser leur législation pendant la période de deux ans à venir.
	Suffisantes/détaillées		Il a été reconnu que les données fournies dans la colonne des DP étaient limitées dans la mesure où davantage de pays avaient actualisé au moins une loi pendant l'exercice biennal 2008-2009 – le Kirghizistan et la Russie étaient deux des pays dont on a reconnu au cours de la réunion qu'ils étaient dans ce cas.
	Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Le rassemblement des informations peut prendre beaucoup de temps car cela implique de demander des données au personnel de chaque programme ou de les rechercher dans les dossiers. Toutefois, cette procédure est "en adéquation avec les objectifs poursuivis" puisque les données ne sont pas régulièrement demandées et que pour l'essentiel on ne les récupère qu'aux fins du REP. Il a été admis qu'à l'avenir s'il se révèle que l'on a besoin des informations plus régulièrement, par exemple pour l'établissement de rapports internes trimestriels, dans ce cas, un tableau simple pourrait être mis au point et l'instruction pourrait être que tous les détails sur les textes législatifs actualisés devraient être consignés dans ce tableau lorsqu'on les repère pour la première fois.
	Homogènes/comparables		Le même IP a été repris dans le P&B actuel et ces informations peuvent être facilement comparées sur un laps de temps plus long.
	Exactes/vérifiables		Les informations effectives contenues dans les DP peuvent être vérifiées par rapport aux enregistrements et aux notifications des nouveaux textes législatifs et règlements et la liste, telle qu'elle se présente, semble être exacte compte tenu des observations sur le caractère suffisant des données sous b) ci-dessus.
	Respect des délais		On demande peu de rapports réguliers sur ces informations et les rapports actuels semblent respecter les délais et être suffisants.
	Claires/transparentes		En matière de clarté, le principal problème tient au fait que, dans la colonne des DP, on ne distingue pas entre les pays qui ont modifié leur législation nationale et ceux qui ont prévu de le faire. L'IP exige que soient identifiés les pays qui ont actualisé leurs lois et leurs règlements nationaux et, si l'on veut que l'application soit stricte, seuls les pays qui ont effectivement modifié leur législation doivent être inclus. Lors de la réunion de validation, des assurances ont été données confirmant que 25 pays avaient effectivement actualisé au moins une loi mais cela ne ressort pas clairement. Il serait utile à l'avenir que la communication des données s'en tienne au libellé précis des indicateurs (par exemple "actualiser" et "lois et règlements"). Pour éviter tout doute dans le P&B actuel, l'indicateur a été ajusté pour faire clairement ressortir que seuls les "nouveaux pays" doivent être pris en compte.
	Exactitude du code de couleurs		Il est difficile de faire correspondre l'évaluation d'un taux de réussite à "100%" aux DP présentées. Des assurances ont été données oralement pour confirmer que, en fait, la réussite avait bien été totale, d'où l'évaluation mais il n'en subsiste pas moins un manque de concordance dans les rapports.

Programme 11

Résultat escompté : 3

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		Les DP fournies répondent et correspondent pleinement aux exigences des IP. Certains éléments d'information ne sont pas strictement demandés par les indicateurs mais sont néanmoins inclus car jugés utiles (voir g. ci-dessus).
	Suffisantes/détaillées		Les DP sont suffisantes pour les IP auxquels elles correspondent. Les DP pourraient être utilement étoffées par des comparaisons avec les chiffres des exercices biennaux antérieurs puisque le RE demande que soit démontré un "recours plus large à l'enseignement à distance". On pourrait néanmoins s'attendre raisonnablement à ce que les chiffres fixés comme objectifs dans les IP fassent ressortir une utilisation plus large, lorsque ces chiffres sont atteints ou, dans le cas d'espèce, dépassés.
	Recueillies d'une manière efficiente/d'accès facile		Ce programme a montré qu'il disposait d'un système automatisé tout à fait efficace pour communiquer un très large éventail de données utiles au suivi interne. Un nouveau système, conçu pour répondre à des volumes croissants d'inscriptions et de langues, est actuellement mis en place. Ce programme est l'un des rares capables de recevoir un retour d'information utile de la part des utilisateurs et peut donc facilement inclure des mesures plus qualitatives dans les rapports sur les performances.
	Homogènes/comparables		La nature des IP et les systèmes visant à fournir des éléments à leur appui permet au programme de comparer la performance à l'intérieur du programme et avec les résultats antérieurs. Les IP n'ont pas tous été incorporés dans le P&B actuel mais cela n'empêchera pas de poursuivre les comparaisons à l'avenir.
	Exactes/vérifiables		Les chiffres peuvent être facilement vérifiés avec l'aide de la Section de l'informatique. Il a été procédé à une certaine vérification croisée pour vérifier les chiffres communiqués par rapport à ceux qui figurent dans le système OPINIO.
	Respect des délais		Les rapports sont établis "selon que de besoin" et il est facile d'accéder aux informations lorsque des données sont demandées ou nécessaires.
	Clares/transparentes		Comme indiqué plus haut, l'établissement de rapports sur les DP souffre de certaines lacunes. Lorsqu'on fournit des informations qui ne sont pas strictement requises par les DP (niveaux de satisfaction, nombre de participants au programme de spécialisation en propriété intellectuelle, référence aux programmes scolaires d'été), on pourrait expliquer pourquoi elles sont incluses. Il aurait également pu être utile de trouver des comparaisons avec des exercices biennaux antérieurs afin de faire ressortir la réalisation au regard du RE ("recours plus fréquent").
	Exactitude du code de couleurs		L'évaluation donnée dans la colonne du code de couleurs est suffisamment exacte pour le REP. Étant donné la forte augmentation du nombre d'inscriptions, le fait que le taux de réussite a été de 1% inférieur au chiffre fixé comme objectif ne doit pas empêcher de parler d'une pleine réalisation.

Retour d'information à partir du programme :

Au sujet du paragraphe g., concernant "les informations qui ne sont pas strictement requises par les DP", je fais observer que même si les informations ne sont pas contenues dans les DP, il s'agit de programmes importants pour les États membres qui utilisent une partie du budget programme. Peut-être faudrait-il en faire état dans les futures DP.

On trouvera ci-dessus une comparaison avec des exercices biennaux antérieurs qui illustrent le recours plus fréquent aux cours d'enseignement à distance :

Exercice biennal Nombre de participants

2008-2009 71 500; 2006-2007 47 500; 2004-2005 24 226; 2002-2003 13 431; 2000-2001 5 571

Programme 12

Résultat escompté : 2

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les informations exigées par les IP sont utiles en elles-mêmes mais on ne les considère pas comme utiles pour la mesure de la performance du programme car, d'une manière générale, les résultats ne sont pas directement imputables à l'équipe chargée du programme ou contrôlés par elle. Le troisième IP a été supprimé.
b.	Suffisantes/détaillées		Il aurait été utile qu'il soit davantage expliqué pourquoi le troisième IP n'a pu être mesuré et a été supprimé (voir explications ci-dessous).
c.	Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations sont facilement consultables sur l'Internet et ailleurs.
d.	Homogènes/comparables		Même si ce programme a été combiné avec le programme 13 antérieur pour le P&B actuel, l'indicateur a été en grande partie repris.
e.	Exactes/vérifiables		Les informations sont faciles à vérifier. Une inexactitude a été découverte lorsqu'on a vérifié les détails des parties contractantes de l'Accord de Nice, à savoir que seulement deux, sur une cible de trois, étaient indiquées pour la période correspondant à l'exercice

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			biennal 2008-2009.
f.	Respect des délais		Les rapports sont établis "selon que de besoin" et la plupart pour les REP. Les informations étant simples et disponibles sur l'Intranet, il n'est guère demandé de rapports plus fréquents.
g.	Claires/transparentes		L'établissement de rapports sur les DP est très simple et direct.
h.	Exactitude du code de couleurs		Bien qu'on ait trouvé seulement deux et non pas trois parties contractantes indiquées pour l'Accord de Nice, on a atteint un taux de 50% de réalisation au regard du premier IP. Pour le deuxième IP la réalisation a été supérieure à celle prévue. Le troisième IP est mentionné comme étant supprimé.
Retour d'information à partir du programme :			
<p>"En ce qui concerne le troisième IP du programme 12, j'ai eu des entretiens avec mon collègue qui actuellement travaille dans ce programme et avec un autre collègue qui y avait travaillé par le passé (avant 2008). Il semble qu'il ait existé autrefois une liste de bureaux appliquant la classification de Nice, de Vienne ou de Locarno qui avaient été actualisée de manière plus ou moins régulière grâce à des informations recueillies à partir de plusieurs sources, par exemple directement auprès des bureaux lorsqu'une mission de formation était menée dans ce bureau ou en utilisant les rapports techniques annuels soumis par les bureaux. Cependant, cette liste n'était déjà plus actualisée avant 2008".</p>			

Programme 13

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		Les IP n'ont que peu d'utilité pour traduire le "bon fonctionnement de la nouvelle procédure de révision de la CIB". De nouveaux éléments, en dehors du nombre de modifications, ont été présentés pour faire la preuve d'une efficacité accrue et il en est tenu compte dans les modifications des IP pertinents dans le P&B actuel.
	Suffisantes/détaillées		Les informations présentées sont détaillées et succinctes. Il aurait été utile de disposer d'un peu plus d'informations pour déterminer le calendrier à prévoir pour les nouvelles versions.
	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les informations relatives au nombre de modifications peuvent être facilement obtenues et sont disponibles sur l'Intranet.
	Homogènes/comparables		Le nombre de modifications est comparé dans les DP aux nombres dans les années antérieures. Deux programmes ayant été amalgamés en un seul, les IP actuels ont été remplacés et ne feront pas l'objet d'une comparaison dans le REP 2010-2011.
	Exactes/vérifiables		Les diverses modifications sont reprises en détail et peuvent être vérifiées dans l'Intranet.
	Respect des délais		Les rapports sont établis "selon que de besoin" et essentiellement pour le REP. Toutefois, les informations relatives aux modifications peuvent être facilement obtenues à tout moment.
	Claires/transparentes		Les DP sont communiquées de manière claire et simple.
	Exactitude du code de couleurs		Les DP corroborent le classement d'une réalisation pleine au regard des IP retenus.

Programme 14

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		D'une manière générale, les IP et les DP qui les justifient sont pertinents et utiles même si certains ne peuvent être imputables qu'indirectement au rôle et aux attributions de ce programme. Le dernier IP, à la différence des antérieurs, offre moins d'utilité compte tenu de l'absence de toute cible ou repère.
	Suffisantes/détaillées		Les DP, comme signalé, sont succinctes et semblent convenir à l'usage prévu.
	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		La facilité de rassemblement et d'accès a été renforcée par les modifications apportées au système PATENTSCOPE et par la mise en place d'un dispositif d'enregistrement et de suivi simple permettant de déterminer le nombre d'abonnés et d'abonnements.
	Homogènes/comparables		La comparaison des progrès relevés dans l'exercice biennal actuel par rapport à 2008-2009 présente des limites dans la mesure où le système PATENTSCOPE a changé et où certains des IP soit n'ont pas été repris (par exemple les abonnements), soit ont été supprimés (retour d'information des utilisateurs).
	Exactes/vérifiables		Les DP semblent être faciles d'accès, particulièrement grâce au nouveau système PATENTSCOPE et à la mise en place d'un dispositif de suivi pour les abonnements. L'exactitude du nombre des abonnements et des collections a été vérifiée par

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
		recoupement avec les pièces justificatives. On a cessé d'utiliser le retour d'information comme indicateur dans la mesure où l'on ne disposait pas de système permettant d'identifier, de rassembler et d'analyser facilement le retour d'information des utilisateurs. L'obligation de recourir au retour d'information des utilisateurs peut de la même manière soulever des difficultés au moment de fournir des DP dans le P&B actuel (voir le troisième IP) à moins que des systèmes ne soient mis en place pour produire les informations requises.
Respect des délais		Le programme a la capacité de rassembler des DP et de les communiquer "selon que de besoin". Les rapports trimestriels seront un autre moyen de respecter les délais particulièrement si les progrès enregistrés au regard des IP figurent régulièrement dans ces rapports.
Claires/transparentes		L'utilité des informations communiquées au regard du premier IP est limitée du fait qu'on évoque un maximum qui n'est pas suffisamment précis par rapport, par exemple, à la communication d'un chiffre "moyen". Il serait également utile d'expliquer davantage pourquoi les informations correspondant au premier IP ne sont pas disponibles et de dire si l'IP a été supprimé.
Exactitude du code de couleurs		Le code de couleurs peut être le plus efficace lorsqu'il existe des cibles, des critères et/ou des niveaux de référence au regard desquels établir les rapports. Les quatre premiers IP permettent une évaluation précise du degré de réalisation (une case verte manque dans le quatrième IP). Le cinquième IP ne se prête pas à une telle évaluation parce qu'il n'y a pas moyen de déterminer si les accords conclus avec 11 pays constituent une pleine réalisation.

Programme 15

Résultat escompté : 1

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
Pertinentes/utiles		S'agissant des IP actuels, qui sont tous deux relativement simples et directs, les DP conviennent et correspondent de très près au libellé des IP eux-mêmes. Dans le P&B actuel, on a introduit la mesure de l'"efficacité" et à l'avenir, comme il l'a été proposé, les IP qui mesurent les effets et l'impact plutôt que les entrées et les sorties sont susceptibles d'offrir davantage d'utilité.
Suffisantes/détaillées		La qualité des DP pourrait être améliorée si, par exemple, des chiffres moyens étaient fournis pour indiquer le degré de réduction du travail en retard et le degré de renforcement de l'efficacité dans les offices qui ont fait l'objet d'évaluation.
Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Des systèmes efficaces, d'accès facile, ont été mis au point pour enregistrer et communiquer les DP nécessaires.
Homogènes/comparables		Il y a des limites à la possibilité de comparer les DP 2008-2009 avec le P&B actuel : la responsabilité des organismes de gestion collective a été transférée à un autre programme et une nouvelle mesure de l'"efficacité" a été mise en place qui dépend d'une entente sur des critères explicites.
Exactes/vérifiables		Les chiffres fournis peuvent être facilement vérifiés par recoupement avec les entrées de la base de données. Ces chiffres sont également disponibles sur l'Intranet et seront sous peu accessibles par l'Internet. La capacité de prédire avec exactitude le nombre d'offices de propriété intellectuelle qui peuvent recevoir une aide a été renforcée par la grande expérience acquise depuis 10 ans.
Respect des délais		Les chiffres sont utilisés dans des rapports annuels et biennaux et sont d'accès facile lorsqu'on en a besoin, y compris par l'Intranet.
Claires/transparentes		Sous réserve de ce qui a été dit à l'alinéa b) ci-dessus de l'utilité qu'il y a à quantifier l'efficacité accrue des offices de propriété intellectuelle qui ont été évalués, les informations fournies sont claires. On pourrait assurer une plus grande transparence en expliquant que la réduction du travail en retard et le renforcement de la transparence sont les conséquences confirmées de la mise en place de systèmes automatiques de sorte qu'il n'y a pas lieu de présenter des DP spécifiques pour corroborer les demandes.
Exactitude du code de couleurs		La cible fixée dans le premier IP a manifestement été dépassée. La deuxième cible, relative aux organismes de gestion collective, a dépassé de moitié le chiffre total prévu même si les proportions des nouveaux offices qui reçoivent une aide sont bien inférieures à 50%.

Retour d'information à partir du programme :

Nous comprenons qu'il faille disposer de chiffres quantifiables et l'idée de publier des moyennes (voir "Suffisantes/détaillées" dans le tableau ci-dessus).

Toutefois, chaque office que nous aidons est un cas particulier. De sorte que les moyennes ne sont pas indicatives des résultats susceptibles d'être atteints dans tel ou tel office. En fait, il serait plus utile de publier les résultats obtenus dans un échantillon d'offices sans les nommer, à titre indicatif – peut-être en indiquant une gamme de résultats allant de l'effet le plus important à l'effet le moins important.

Programme 16

Résultat escompté : 2

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
Pertinentes/utiles		Les DP, qui mettent l'accent sur le nombre de résultats et de téléchargements, sont d'une manière générale pertinents pour le RE retenu même si elles le sont moins pour les IP retenus. Les IP retenus présentent des limitations du fait que les mesures de "retour d'information" et "ne sont suffisamment étayées par des éléments d'information accessibles et qu'aucune mention n'en est faite dans les DP. Il est fait état dans la colonne des DP des difficultés rencontrées pour évaluer le nombre de publications utilisant les statistiques de l'OMPI.
Suffisantes/détaillées		Les DP ne suffisent pas pour étayer les IP choisis, même si elles sont assez solides pour prouver les progrès accomplis au regard du RE.
Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Généralement, les DP sont d'accès facile grâce au logiciel Urchin et au recours à Google même si l'exactitude présentent des limites en raison des incohérences liées aux "algorithmes" et à l'utilisation de "mots clés". Urchin semble fournir un moyen efficace et d'accès facile pour la production d'informations utiles relatives à l'utilisation de publications statistiques (le RE).
Homogènes/comparables		Le résultat et les indicateurs d'appui figurent en partie dans le P&B actuel. Il devrait être raisonnablement facile de comparer le nombre de résultats et de téléchargements malgré les incohérences et fluctuations relevées dans les systèmes.
Exactes/vérifiables		Il est difficile de vérifier l'utilisation de Google étant donné l'absence de données historiques. L'exactitude des chiffres obtenus grâce à Urchin a été vérifiée par recoupement.
Respect des délais		"Selon que de besoin" sans que des rapports plus homogènes soient réclamés. Cela changera probablement lorsque des rapports trimestriels seront imposés.
Clares/transparentes		Établissement de rapports succincts et clairs avec la reconnaissance en toute transparence des difficultés rencontrées dans l'accès aux informations.
Exactitude du code de couleurs		Sur la base d'observations ponctuelles, on est convaincu que l'utilisation à des publications de statistiques de l'OMPI s'est accrue. Toutefois, faute de niveaux de référence et étant donné la faiblesse des indicateurs retenus, il est difficile de corroborer avec des preuves solides l'évaluation faite de l'étendue des progrès accomplis et des réussites obtenues au regard de ce RE particulier.

Programme 17

Résultat escompté : 1

Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
Pertinentes/utiles		L'utilité et la pertinence des DP est fonction de la qualité des IP retenus. Dans le cas d'espèce, le premier IP est considéré comme une mesure utile de performance d'autant qu'il semblerait qu'il y a un avis partagé et uniforme sur ce qui constitue une "stratégie". Même si les services d'appui fournis pour soutenir les cadres législatifs le sont d'une manière qui concorde avec le RE, le deuxième IP, vu son libellé, est considéré comme inapplicable. On est arrivé à cette conclusion du fait que le programme exerce peu de contrôle sur la manière dont son assistance est mise en œuvre de sorte que l'attribution est trop éloignée et confidentielle. De ce fait, la pertinence et l'utilité de ce que l'on peut communiquer pour appuyer le deuxième IP sont limitées.
Suffisantes/détaillées		Les informations fournies sont suffisantes pour les objectifs poursuivis – c'est-à-dire pour démontrer la réussite obtenue au regard des cibles retenues. Cependant, on aurait pu élargir les données fournies au regard du premier IP pour inclure toutes les stratégies qui ont été formulées au cours de l'exercice biennal et non pas seulement le nombre minimum suffisant pour répondre à l'objectif. Dans une telle situation, on risque de sous-estimer dans les rapports les réussites et les progrès véritables.
Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les informations nécessaires pour appuyer les deux IP sont d'un accès facile et sont vérifiables grâce à la documentation issue des événements pertinents.
Homogènes/comparables		Étant donné les limites propres aux IP, il ne sera pas possible de comparer les DP dans les années à venir puisque les IP ont été ajustés et améliorés et qu'ils ne figurent plus dans le P&B actuel comme moyen de mesure.
Exactes/vérifiables		Les informations fournies au regard du premier IP peuvent être facilement vérifiées par recoupement et contrôlées grâce à la documentation accessible.
Respect des délais		Des informations détaillées sont fournies tous les ans aux réunions du Comité consultatif sur la sanction des droits de propriété intellectuelle.
Clares/transparentes		Les DP sont rédigées de manière succincte et claire.

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Exactitude du code de couleurs		Le classement comme "pleine réalisation" au regard du premier IP peut être appuyé et justifié par les éléments d'information produits. Le même classement ne convient pas au regard d'un deuxième IP faible qui est considéré comme inapplicable à l'évaluation des performances. Même si une telle évaluation peut se justifier en ce qui concerne la qualité des conseils et de l'assistance fournis, il a été convenu que l'évaluation serait plus exacte dans ces circonstances sous la forme d'une case claires/transparentes pourvu qu'il soit bien compris que c'est l'indicateur qui est inapplicable ou inapproprié et non pas le travail mené.

Programme 18

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les limites des IP ont nécessairement un effet sur la valeur des DP communiquées. Le premier et le troisième IP sont considérés comme offrant la possibilité d'évaluer des progrès et des réalisations poussés. Cependant, ils seraient notablement renforcés s'ils permettaient d'identifier des processus et des demandes d'importance réelle et d'encourager à mettre l'accent sur la qualité en plus de la quantité. S'agissant du premier IP, trois processus ont été dégagés comme permettant de traduire une véritable réalisation, dont deux ont été considérés comme efficaces à la fin de l'exercice biennal antérieur. Le deuxième IP est sapé par l'absence de systèmes permettant d'enregistrer et d'exploiter l'information en retour de manière homogène.
b.	Suffisantes/détaillées		Les informations communiquées sont suffisantes dans la mesure où on n'est pas tenu de faire ressortir les processus ou les demandes les plus importantes et où il n'existe pas de systèmes permettant de saisir l'information en retour ainsi que le nombre total de demandes.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Dans ce cas aussi, les informations spécifiques nécessaires pour étayer le deuxième et le troisième IP n'ont pu être obtenues facilement ni recueillies de manière efficiente. Les données nécessaires pour appuyer le premier IP sont plus faciles à obtenir et convenablement accessibles pour l'établissement prévu de rapports qui est essentiellement lié aux demandes des REP.
d.	Homogènes/comparables		Les améliorations et les modifications apportées aux IP pour le P&B actuel font que les DP incluses pour 2008-2009 ne constituent plus des points de référence ou ne sont plus pertinentes pour les mesures de performance en cours.
e.	Exactes/vérifiables		Les DP communiquées sont vérifiables par rapport à une série de documents détenus par le programme et, même s'il n'a pas été procédé à une vérification par recoupement poussée, la nature du classement par code de couleurs et les DP elles-mêmes n'amènent pas à douter de l'exactitude des rapports.
f.	Respect des délais		En l'absence de demande de rapports plus fréquents qu'il n'est nécessaire pour le REP, les mécanismes d'établissement de rapports en place sont en adéquation avec les objectifs poursuivis.
g.	Claires/transparentes		Sous réserve des observations sur le caractère limité des données formulées plus haut, les rapports effectifs figurant dans la colonne des DP, puis fournis ensuite lors de la réunion de validation, sont suffisamment clairs et transparents pour l'utilisation prévue.
h.	Exactitude du code de couleurs		Tous les IP de ce programme sont classés comme "partiellement atteints", essentiellement par suite du manque signalé de ressources disponibles pour le programme, notamment en ce qui concerne l'encadrement, la supervision et le personnel chevronné. On peut confirmer l'exactitude de l'évaluation concernant le RE retenu en reconnaissant que seuls deux des trois processus importants ont pu être jugés comme ayant réussi et l'absence de cibles et de systèmes pour le deuxième et le troisième indicateurs ne permet pas un classement de réalisation plus élevé.

Programme 19

Résultat escompté : 3

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les liens entre les DP, les IP et les RE sont clairs et directs. Les IP ont été choisis dans le souci qu'ils soient "en adéquation avec les objectifs poursuivis", en tenant particulièrement compte des critères de : mesurabilité, d'homogénéité, d'accessibilité de données et de valeur pour ce qui est d'un aspect important du large éventail d'attributions de la section.
b.	Suffisantes/détaillées		Les DP sont succinctes et directement liées aux exigences des IP. On aurait pu inclure des nombres mais seuls des pourcentages sont requis et les chiffres détaillés ont été présentés séparément pour étayer les calculs de pourcentage.
c.	Recueillies de manière efficiente/		Les DP sont enregistrées sur des systèmes différents pour chacun des trois IP.

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	d'accès facile		Les données sources sont d'accès facile, un peu plus de temps étant nécessaire pour fusionner les informations, par exemple pour regrouper les chiffres correspondant à l'exercice biennal et pour calculer les pourcentages. S'il fallait fournir des données plus fréquemment, on pourrait envisager des systèmes permettant d'interclasser les informations plus rapidement mais à l'heure actuelle les systèmes de communication des DP sont considérés comme adéquats.
d.	Homogènes/comparables		Les DP concordent avec ce qui était produit les années antérieures et les IP ont été conçus pour générer des informations uniformes grâce au recours à des paramètres simples mais fiables de recherche et d'enregistrement des données. Un seul des IP a été inclus dans le PIB actuel (nombre d'articles de presse dans le monde).
e.	Exactes/vérifiables		Les calculs de pourcentage ont été corroborés par les chiffres effectifs fournis. Ces chiffres effectifs sont vérifiables par rapport aux données originales enregistrées. Les listes sont "actives", par exemple les coordonnées des destinataires sont remplacées et supprimées et non pas seulement rajoutées et les paramètres de recherche ont été appliqués de manière uniforme ces dernières années.
f.	Respect des délais		Les rapports sur ces DP sont établis "selon que de besoin" et non pas systématiquement, sauf pour le P&B. Les DP ne sont pas explicitement incluses dans les rapports trimestriels actuels et elles ne sont pas utilisées dans d'autres rapports sauf demande expresse. Un point peut mériter d'être étudié plus avant : la question de savoir quelle utilité est attribuée aux DP et aux IP lorsqu'il n'est pas nécessaire de les inclure dans les rapports de suivi interne (par exemple dans le cadre de rapports trimestriels) et si, à plus long terme, la direction souhaiterait que d'autres indicateurs soient utilisés à cet effet.
g.	Claires/transparentes		Les DP sont simples, claires et directes; elles correspondent à la clarté des IP et des RE retenus pour cette section. Une question a été traitée, celle de la difficulté qu'il y a à être précis et uniforme dans l'application du critère de "régularité" dans le deuxième IP :
h.	Exactitude du code de couleurs		Dans la mesure où tous les objectifs sont clairement dépassés, comme il ressort des pièces justificatives, il peut être totalement justifié de considérer qu'il y a eu pleine réalisation par rapport aux IP approuvés.

Programme 20

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Même si une certaine valeur peut être reconnue à l'IP, il présente des limites sur un aspect essentiel : il ne permet pas de distinguer ce qui est d'une importance ou d'une valeur particulière dans les contributions que le programme fait au sein des forums internationaux. Au cours de la réunion, il a été fait observé que pendant l'exercice biennal, deux réalisations ressortaient particulièrement – la nouvelle place occupée par l'OMPI au sein des délibérations sur le changement climatique et l'engagement qu'elle a récemment réussi à prendre dans le cadre de l'accès aux mécanismes de l'OMS en matière de santé. Il serait utile à l'avenir que l'on puisse élaborer un IP qui tienne plus directement compte de la valeur des contributions et ne repose pas seulement sur le nombre de documents fournis.
b.	Suffisantes/détaillées		Du fait peut-être de la faiblesse de l'IP les DP ne permettent pas suffisamment de saisir à quel point l'IP a été respecté. On n'indique pas explicitement dans les DP que la participation active à 30 réunions a abouti à la soumission d'au moins huit documents. Dans une analyse ultérieure, il a été fait observer que l'OMPI a entre autres organisé quatre manifestations secondaires, produit huit documents d'orientation, fourni des conseils à 45 délégations et que le nom de l'OMPI est mentionné dans huit documents ou rapports finals de négociation, ce qui fait de l'Organisation un partenaire de premier plan dans les deux cas.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Étant donné la nature des informations requises, il est peu probable que l'on rencontre des difficultés pour y accéder et pour en faire état lorsque nécessaire.
d.	Homogènes/comparables		De toute évidence, l'IP n'a pas été repris dans le P&B actuel et son utilité en matière d'homogénéité et de comparabilité est donc limitée.
e.	Exactes/vérifiables		Malgré le caractère peu exigeant de l'IP et bien que la méthode de rapport sur les DP soit plutôt générale, les informations fournies sont faciles à vérifier même si le manque de temps a empêché toute vérification effective par recoupement.
f.	Respect des délais		Les informations communiquées pour l'IP sont essentiellement utilisées aux fins du REP et on n'en a pas besoin de matière plus systématique ou régulière. On peut donc dire qu'elles sont "en adéquation avec les objectifs poursuivis".
g.	Claires/transparentes		La colonne des DP n'indique pas clairement combien de documents et combien de rapports aux réunions internationales ont correspondu aux contributions de l'OMPI au cours de l'exercice biennal. Par ailleurs, on ne comprend pas clairement, sauf complément d'explications, si l'IP exige que la preuve soit faite qu'il y a eu huit documents (rapports de réunion) ou si huit documents ou rapports de réunion reprenant les

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			contributions de l'OMPI permettraient de respecter les règles. Des informations complémentaires ont apporté des éclaircissements sur ce point.
h.	Exactitude du code de couleurs		L'ensemble du programme a utilisé avec discernement le système d'évaluation du degré de réalisation d'où la plus grande crédibilité accordée au classement "pleine réalisation" en ce qui concerne ce résultat. Pour ce qui est de ce RE, un classement "pleinement atteint" a été attribué du fait qu'au moins huit documents ont été présentés contenant des contributions de l'OMPI. Même si l'on ne voit pas clairement d'après les DP soumises si la cible a été atteinte, un complément d'informations ultérieur a confirmé l'évaluation.

Programme 21

Résultat escompté : 4

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		L'unique IP dans ce RE présente des points forts et des limites : il est direct, clair, facile à mesurer et permet de saisir certains éléments de qualité en dehors du respect des délais dans la mesure où un traitement de moins bonne qualité risque de prendre davantage de temps, en cas de repérage interne. En revanche, on ne saurait attribuer au Bureau du conseiller juridique toute la responsabilité des retards et du non-respect de la cible et l'IP a une capacité limitée à mesurer des attributs plus significatifs et importants de la qualité de service. De ce fait, cet IP pourrait être complété par une autre mesure qui s'attache à d'autres aspects de la qualité (telle que la clarté et l'exactitude). D'autres options ont été examinées, notamment : consigner les expressions de mécontentement, chercher à obtenir un retour d'information du client dans le cadre d'une initiative d'agencement plus large et coordonnée permettant d'enregistrer la satisfaction du client ou bien une simple liste de contrôle des critères de base de la qualité qui puisse être rapidement complétée au moment de finaliser la notification.
b.	Suffisantes/détaillées		On trouve dans la colonne des DP plus d'informations qu'il n'est strictement nécessaire pour soutenir l'IP car on a considéré ces informations comme utiles et pertinentes pour le RE. Une communication plus précise du temps consacré effectivement en moyenne et non pas une confirmation de la réalisation de la cible serait préférable et est envisagée sous c) ci-dessous. Les informations n'en sont pas moins suffisantes pour l'IP.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les données de base sont enregistrées et accessibles grâce au système de fichier. À l'heure actuelle, des renseignements sur le respect des délais ne sont pas souvent demandés et le temps que l'on met à extraire les informations, dans les occasions où l'on en a besoin, est considéré comme approprié. Toutefois, étant donné que l'indicateur a été inclus dans le P&B actuel et que l'objectif chiffré a été ramené à trois jours, on estime qu'il serait utile de pouvoir se procurer le temps consacré en moyenne et suivre les progrès et les activités réalisés avec succès plus facilement. Il serait important, si l'indicateur continue d'être considéré comme utile, de conserver à ce système de suivi sa simplicité tout en l'actualisant.
d.	Homogènes/comparables		Les informations sur le respect des délais sont manifestement susceptibles d'être comparées d'une année sur l'autre et l'indicateur a pour l'essentiel été retenu pour l'exercice biennal actuel.
e.	Exactes/vérifiables		Comme indiqué sous c) ci-dessus, on peut vérifier les informations, essentiellement en les extrayant des dossiers. Par ailleurs, la nature des informations est telle que les exceptions au délai standard sont probablement connues sans qu'on ait à se reporter aux statistiques.
f.	Respect des délais		Comme déjà indiqué, à ce jour, les rapports de ces DP ne sont pas systématiquement ou régulièrement demandés en dehors des rapports annuels et des REP.
g.	Claires/transparentes		Sous réserve des limites indiquées plus haut et du fait qu'il serait souhaitable d'avoir un chiffre moyen précis dans la colonne des DP, les données sont par ailleurs suffisantes pour répondre à ces critères.
h.	Exactitude du code de couleurs		Malgré l'absence d'un chiffre précis et de renseignements justificatifs accessibles, il n'y a pas de raison de douter que la cible chiffrée a été pleinement atteinte. Le classement "pleine réalisation" serait justifié de manière beaucoup plus évidente si des éléments justificatifs plus détaillés étaient fournis.

Programme 22

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Afin de veiller à ce que toutes les DP soient utiles, on devrait resserrer un peu les indicateurs concernant les paiements. Il a été convenu qu'à l'avenir une évaluation plus réaliste du pourcentage des paiements qui peuvent répondre au critère en matière de délai aiderait le programme à communiquer les progrès réellement accomplis et les

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			succès réellement obtenus en tenant compte de facteurs et d'obstacles qui échappent au contrôle du programme.
b.	Suffisantes/détaillées		Les informations fournies sont adéquates pour appuyer les IP. Le besoin de "pertinence" inclus dans le deuxième indicateur a été repris dans le P&B actuel et peut appeler d'autres questions si les éléments justificatifs ne sont pas faciles à identifier pour mesurer les progrès accomplis dans ce domaine.
c.	Recueillies d'une manière efficiente/ d'accès facile		Il a été convenu au cours de la réunion que la mise en place d'un "journal" ou d'un autre outil simple de suivi pourrait faire gagner du temps en permettant d'accéder aisément aux éléments justificatifs, notamment pour établir que les rapports et les paiements ont respecté les délais.
d.	Homogènes/comparables		Le RE et les IP ont pour l'essentiel été repris et certaines comparaisons seront possibles sur l'ensemble des deux exercices biennaux. Les comparaisons seront améliorées grâce à des cibles plus réalistes et précises en vue de paiements respectant les délais.
e.	Exactes/vérifiables		Oui, même si les contraintes de temps empêchent une vérification plus détaillée des DP pour tous les IP.
f.	Respect des délais		Une bonne partie des informations doivent être communiquées systématiquement et régulièrement et ces informations sont obtenues systématiquement. D'autres informations, notamment en matière de paiements, ne sont pas nécessaires systématiquement et sont consultées "selon que de besoin".
g.	Claires/transparentes		Les DP répondent presque totalement au critère de qualité de transparence. Une amélioration mineure pourrait être apportée à la transparence si l'on expliquait pourquoi une seule valeur de référence est indiquée pour le dernier IP alors qu'il est question de "valeurs de référence".
h.	Exactitude du code de couleurs		Le programme semble être réaliste dans son appréciation du degré de réalisation. Il a été fait observer que le dernier IP, étant donné la nature de l'unique valeur de référence utilisée, ne pouvait donner lieu qu'à une pleine réalisation.

Programme 23

Résultat escompté : 2

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Tant pour le contexte spécifique de l'exercice biennal 2008-2009 que pour l'objectif général d'un système d'évaluation amélioré (le RE), les IP et les DP justificatifs sont considérés comme pertinents, même si on ne pourra pas les reprendre à l'avenir.
b.	Suffisantes/détaillées		Les DP fournies sont suffisantes et assez détaillées pour établir des rapports en fonction des IP sous réserve des observations formulées sous g) ci-dessous.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les informations nécessaires pour appuyer les IP ont été manifestement faciles d'accès grâce aux bases de données qui ont été élaborées.
d.	Homogènes/comparables		Même si ces mêmes IP n'ont pas été beaucoup repris dans le P&B actuel, les chiffres qui figurent dans la colonne des DP ou bien sous-tendent les DP (par exemple les nombres précis d'évaluations menées à bien) peuvent facilement être comparés avec des données semblables dans des exercices à venir.
e.	Exactes/vérifiables		Les chiffres qui sous-tendent les DP peuvent être vérifiés par rapport aux entrées originales dans les bases de données, en ce qui concerne les évaluations effectivement menées à bien, et les effectifs ayant reçu une formation.
f.	Respect des délais		Il n'est pas fréquent que des rapports réguliers soient demandés mais des rapports sur l'état des évaluations et la formation du personnel sont établis et soumis par la Section de coordination technique.
g.	Claires/transparentes		Davantage de clarté et de transparence aurait pu être apporté aux rapports, par exemple : en incluant des chiffres effectifs au regard du premier IP même si, avec un taux de plus de 90%, on ne s'écarte pas notablement du terme "tous" utilisé; le deuxième IP aurait pu être mieux défini pour éviter que n'apparaisse une simple déclaration factuelle au lieu d'un indicateur de progrès ou de réussite; le troisième IP offre peu d'utilité intrinsèque car il n'est pas lié à un chiffre prévu ou à une mesure susceptible d'indiquer le degré de réalisation.
h.	Exactitude du code de couleurs		Dans d'autres REP, l'évaluation par code de couleurs est appliquée plus généralement à tel ou tel IP et non pas à l'ensemble du RE. Dans ce cas, l'appréciation peut être justifiée au regard du premier et du deuxième IP; en effet, avoir mené à bien toutes les évaluations dans le cadre du PMSDS et avoir inclus un module de gestion axée sur les résultats dans toute la formation doit être reconnu comme la preuve d'une pleine réalisation au regard des IP. L'appréciation de pleine réalisation au regard du troisième IP est difficile à étayer faute d'une cible ou d'un objectif spécifique.

Programme 24

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		La capacité du programme de faire état grâce aux DP de progrès véritables et sérieux est entravée par les limites propres aux IP qui ont été hérités. Ces IP ont été renforcés dans le P&B actuel et plusieurs options sont envisagées pour les rendre plus à même de mesurer les progrès prévus importants. Dans le REP 2008-2009 on a relevé les limites suivantes : le premier IP pouvait être considéré comme plus utile à la mesure de la charge de travail que des performances et on pouvait l'améliorer en incorporant les variables qui ont un effet de distorsion et les facteurs extérieurs dans les mesures et les calculs. On pouvait améliorer le deuxième IP en remplaçant le terme "groupés" et en appliquant des critères qui identifient les économies se prêtant le plus aux mesures de performance.
	Suffisantes/détaillées		Les informations fournies dans la colonne des DP sont suffisantes, pertinentes et clairement énoncées. La réduction du nombre d'appels d'offres et de bons de commande implicitement exigée dans les IP aurait pu être plus clairement mise en évidence par un pourcentage final ou un chiffre équivalent qui fasse ressortir et compare plus facilement l'ampleur de la réduction.
			Les données de base sont saisies à partir de bases de données et sont d'un accès facile. Il faut un certain temps dans le cas du premier IP pour parvenir au chiffre définitif et davantage de temps pour identifier les économies avec le deuxième IP. Grâce au nouveau système de planification des ressources d'entreprise l'accès aux données et leur rassemblement devraient être notablement améliorés.
			Les améliorations apportées aux IP pour le P&B actuel et les options envisagées pour le prochain exercice biennal font que les IP pour 2008-2009 ne se prêteront pas directement à de futures comparaisons même si les données qui les sous-tendent relatives aux appels d'offres, aux bons de commande, aux valeurs d'achats et aux économies sont susceptibles d'être comparées avec les années antérieures et à venir.
			Les chiffres utilisés pour corroborer les calculs définitifs peuvent être facilement vérifiés et font au demeurant régulièrement l'objet d'audits internes et externes.
			Les informations sont communiquées tous les ans au CRC et, lorsqu'elles sont importantes, elles seront incluses dans les données à fournir dans les rapports trimestriels.
			Les informations fournies sont détaillées et claires et conviennent aux exigences des IP.
	Exactitude du code de couleurs		En l'absence d'IP plus solides et de cibles spécifiques, il n'y a guère intérêt à essayer d'évaluer le taux de réalisation. Toutefois, l'appréciation de pleine réalisation peut manifestement se justifier en raison, pour ce qui est du premier IP, de l'amélioration du rapport coût-efficacité que fait apparaître la réduction des nombres d'appels d'offres/bons de commande par rapport à la valeur totale et, pour ce qui est du deuxième IP, de la preuve établie que les économies effectives ont de loin dépassé la cible fixée.

Programme 25

Résultat escompté : 3

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Comme moyen de mesurer l'efficacité, la rentabilité et la qualité de la fourniture d'un service informatique externe, les deux IP sont considérés par l'équipe chargée des programmes comme ayant peu d'utilité pour traduire les progrès accomplis et les réussites obtenues. Le premier IP en particulier aurait pu être utilement amélioré, peut-être en faisant référence à la taille et à la portée des accords de fourniture de services ou en identifiant des mesures plus spécifiques autres que les nombres globaux de ces accords. L'absence de cibles prévues nuit à l'utilité véritable de ces IP particulièrement lorsque, comme dans le cas du deuxième, l'utilisation du terme "minimum" reste si vague.
b.	Suffisantes/détaillées		Les DP fournies sont succinctes et pertinentes. Étant donné la nature des IP auxquels aucune cible n'est rattachée, on ne pouvait s'attendre à beaucoup plus.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les informations qu'il faut communiquer sont par nature d'accès facile grâce au système électronique d'enregistrement et de communication du nombre d'incidents pertinents.
d.	Homogènes/comparables		Le premier IP est pour l'essentiel repris dans le P&B actuel (avec une référence de base de deux accords mentionnés), même si le nombre de problèmes dans le cadre d'accords de fourniture de services ne semble pas inclus.
e.	Exactes/vérifiables		Le nombre de problèmes peut être facilement vérifié en faisant référence au système d'enregistrement des données du CIC et on n'a relevé pendant l'exercice biennal 2008-2009 aucune irrégularité dans l'application des règles pertinentes relevant des accords de fourniture de services.
f.	Respect des délais		Le signalement d'un problème fait normalement partie des accords de fourniture de services conclus avec le CIC. Les DP ne sont incluses d'aucune autre manière dans les

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			rapports réguliers faisant l'objet d'une diffusion interne à l'OMPI.
g.	Claires/transparentes		La clarté des rapports pourrait être améliorée de deux manières : premièrement, une explication plus claire de la manière dont les DP et les IP contribuent à une fourniture plus efficace, rentable et de grande qualité (exigence du RE) et; deuxièmement, grâce à une description plus exacte ou définitive de ce que l'on entend par un "problème" (à cette réunion on a considéré que le sens à donner était de "violation" ou "non-respect" des conditions des accords de fourniture de services).
h.	Exactitude du code de couleurs		Même si l'existence d'un accord de fourniture de services important et, selon les informations reçues, efficace, peut de manière justifiée être évaluée comme une pleine réalisation du RE, en l'absence de toute cible spécifique concernant le nombre ou la taille/portée de ces accords, il est difficile, s'agissant du premier IP, d'établir une évaluation sérieuse au regard de ce que l'on aurait pu attendre pendant la période de deux ans. S'agissant du deuxième IP, cette évaluation est manifestement justifiée malgré l'absence de toute précision dans l'IP :

Programme 26

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		La pertinence et l'utilité des IP et des DP sont limitées par deux grands facteurs : premièrement, l'absence de chiffres de référence d'accès facile pour corroborer la communication d'une amélioration de la mise en œuvre et, deuxièmement, l'adéquation d'un IP qui vise à évaluer les performances au regard de la mesure du respect des délais de mise en œuvre qui échappe largement au contrôle de cette section. Le nombre de recommandations issues de l'audit interne acceptées par le directeur général est une mesure susceptible d'être plus étroitement imputable à la performance de la section.
b.	Suffisantes/détaillées		Sous réserve des limites indiquées sous a) et g), le niveau de détail et la portée des mesures prises répondent suffisamment aux critères.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les DP nécessaires pour soutenir la plupart des IP sont d'un accès facile. S'agissant du premier IP, l'élaboration et le fonctionnement de la nouvelle base de données permettent une efficacité et une accessibilité notablement supérieures, compte tenu notamment de la capacité d'assurer le suivi du "vieillessement" et du calendrier de mise en œuvre des recommandations.
d.	Homogènes/comparables		Le RE et les IP ont été pour l'essentiel repris dans le P&B actuel et sont susceptibles de donner lieu à une comparaison à long terme. Il sera beaucoup plus facile de procéder à la comparaison de la performance de l'Organisation au regard du premier IP grâce à la nouvelle base de données automatisée.
e.	Exactes/vérifiables		Sous réserve des observations formulées sous a) ci-dessus au sujet de l'absence de données objectives et donc des difficultés rencontrées pour démontrer "l'amélioration", des éléments justificatifs ont été produits pour établir l'exactitude et la vérifiabilité des autres IP.
f.	Respect des délais		Des rapports sur l'état d'avancement de l'application des recommandations ont été établis régulièrement tous les six mois et plus fréquemment pour répondre à des demandes d'information. La planification et l'établissement de rapports standard sont effectués tous les ans dans la section.
g.	Claires/transparentes		Il s'agit d'un domaine qui présente des possibilités d'amélioration de la qualité des IP retenus et des DP fournies : premièrement, les raisons qui justifient un classement "orange" auraient pu être plus clairement énoncées; le deuxième IP semble ambigu car on ne voit pas clairement s'il s'agit de vérifier tous les domaines à risques ou si seuls les domaines à hauts risques sont vérifiés – il n'est pas davantage évident quel sens ou quelle valeur on ajoute en ajoutant le mot "clé".
h.	Exactitude du code de couleurs		Le classement comme réussite au regard des IP semble justifié, étant donné l'appréciation "orange" pour le premier IP et compte tenu de l'ambiguïté du second.

Programme 27

Résultat escompté : 2

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
	Pertinentes/utiles		La pertinence et la valeur des DP sont restreintes par la faiblesse de l'IP, qui bien qu'il présente un certain avantage comme moyen de mesurer les progrès, est ambitieux et manque de précision, notamment du fait qu'il ne tient pas compte de variables évidentes telles que le volume des documents qui doivent être expédiés par poste. Le même IP a été largement repris dans le P&B actuel (avec une cible moins ambitieuse) et la nouvelle équipe de direction n'aura pas l'occasion avant le P&B du prochain exercice biennal de pouvoir améliorer les indicateurs et leur donner davantage de sens et de réalisme pour

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			assurer le suivi et la mesure des progrès accomplis et des réussites obtenues dans la recherche de résultats importants.
	Suffisantes/détaillées		Étant donné les exigences de l'IP, les informations justificatives figurant dans la colonne des DP sont détaillées, pertinentes et succinctes.
	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Du fait essentiellement de l'utilité et de la valeur partielles des informations nécessaires pour soutenir cet IP, les données ne sont pas demandées systématiquement ni communiquées plus fréquemment que pour les REP. Même si des systèmes sont en place pour consigner les détails des expéditions, des documents et des événements, rassembler les informations de manière efficace pour les communiquer au regard de cet IP peut prendre du temps. Au fur et à mesure que les indicateurs seront améliorés, il est admis que des systèmes correspondants devront être mis au point pour assurer un accès facile aux DP.
	Homogènes/comparables		L'IP ayant été repris dans le P&B actuel, il existe une cohérence et une possibilité de comparaison avec ce RE sur des laps de temps plus longs.
	Exactes/vérifiables		Les chiffres utilisés pour soutenir les calculs de pourcentage peuvent être facilement vérifiés par rapport aux entrées des bases de données pertinentes. En partie du fait de la transparence de la communication, il y a peu de raison de se préoccuper de la validité des chiffres utilisés même si aucun contrôle n'a été effectué quant à l'exactitude de l'introduction dans les bases de données des chiffres de référence utilisés.
	Respect des délais		Dans la mesure où la communication de ces informations n'a été à ce jour demandée qu'aux fins du REP, on doit les considérer comme "en adéquation avec les buts poursuivis" même si un IP plus utile se prêterait à un interclassement et un établissement de rapports plus réguliers et systématiques aux fins du suivi interne.
	Claires/transparentes		Les DP sont un modèle de clarté et de transparence dans les limites imposées par l'IP.
	Exactitude du code de couleurs		L'appréciation d'une réalisation partielle est tout à fait justifiée par les DP fournies. Toutefois, c'est un exemple de classement comme réalisation partielle au regard d'un IP difficile, voire problématique, qui peut traduire un niveau de progrès et de réalisation beaucoup plus élevé qu'un classement comme "pleine réalisation" au regard d'un indicateur imprécis sans aucune référence de base ni cible.

Programme 28

Résultat escompté : 3

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les DP identifient trois domaines où le degré de réalisation peut être mis en évidence par rapport au RE choisi : réduction du nombre d'accidents, commande d'un rapport d'évaluation sur les risques incendie et recrutement d'un agent de sécurité. Le rapport aurait été renforcé par l'inclusion de mesures spécifiques de performance dans la colonne des IP pour remplacer ce qui est pour l'essentiel une autre forme de libellé pour le résultat escompté. En l'absence de mesures spécifiques de performance, une évaluation des progrès au regard de ce qui était planifié ou prévu au début de l'exercice biennal est plus difficile à effectuer. Des indicateurs plus spécifiques ont cependant été trouvés pour le P&B actuel.
b.	Suffisantes/détaillées		Les informations fournies sont suffisantes et détaillées en l'absence de mesures de performance.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Les éléments corroborant le rapport sur les accidents sont d'accès facile grâce à une base de données sur les accidents signalés qui est tenue à jour dans le cadre de l'UNSMS.
d.	Consistent/comparable		Le programme a été revu pour l'exercice biennal 2008-2009. Les comparaisons et la correspondance avec les années à venir devraient être la norme en ce qui concerne le nombre d'accidents sur les lieux de travail qui font l'objet d'un IP dans le P&B actuel.
e.	Exactes/vérifiables		La seule activité menée à bien dont il est fait état est en rapport avec la réduction du nombre d'accidents/cas d'assistance médicale et les chiffres indiqués ont été vérifiés par recoupement avec les entrées détaillées de la base de données.
f.	Respect des délais		Des rapports systématiques sont établis conformément aux règles de l'UNSMS. Les données correspondant à ce RE sont utilisées au plan interne et sont incluses dans le nouveau rapport trimestriel imposé.
g.	Claires/transparentes		Les DP sont présentées clairement avec au premier paragraphe des détails spécifiques montrant une réduction des accidents. Les cas d'assistance médicale sont également inclus dans les DP même si on peut moins clairement les imputer à une réduction des risques d'accident qui est l'objectif fixé dans le RE. Les deuxième et troisième points (évaluation des risques et recrutement de l'agent de sécurité) n'avaient pas été menés à terme à la fin de 2009 mais l'ont été au cours des quatre premiers mois de 2010 (c'est-à-dire que le rapport a été validé et la sélection effectuée).
h.	Exactitude du code de couleurs		L'appréciation de réalisation partielle convient à l'indicateur retenu. S'il avait existé un indicateur distinct pour la réduction du nombre d'accidents sur le lieu de travail, dans ce

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
			cas, une appréciation distincte de "pleine réalisation" aurait été justifiée au regard de cet objectif.

Programme 29

Résultat escompté : 1

	Critères applicables aux DP		Observations/ limites des données
a.	Pertinentes/utiles		Les DP sont communiquées directement au regard des IP qui sont à leur tour liées au RE. La date indiquée dans l'objectif global de ce programme a été arrêtée avant l'exercice biennal et avant que le délai et le budget aient été révisés sur la base d'un accord contractuel qui a été approuvé.
b.	Suffisantes/détaillées		Le résumé fourni dans la colonne des DP est plus que suffisant pour soutenir les IP. On pourra trouver d'autres détails dans les divers rapports soumis à l'Assemblée générale, au Comité du P&B et au Comité de l'audit et dans les rapports d'audit externe.
c.	Recueillies de manière efficiente/ d'accès facile		Le programme est d'une telle importance et d'une telle visibilité que le calendrier et les renseignements d'ordre financier sont d'accès facile.
d.	Homogènes/comparables		Les IP eux-mêmes sont repris dans le P&B actuel même s'il y a une limite quant au degré de comparaison utilement possible si ce n'est en matière de respect des délais et d'enveloppe budgétaire.
e.	Exactes/vérifiables		Les informations fournies ont été vérifiées par recoupement avec des rapports soumis au Comité du P&B pour chacune des deux années. De toute façon, ces DP sont vérifiées régulièrement au plan extérieur.
f.	Respect des délais		Les règles d'établissement des rapports sont nécessairement rigoureuses et des rapports sont envoyés régulièrement à divers organes (voir b) ci-dessus).
g.	Claires/transparentes		Les DP sont énoncés de manière simple et claire et correspondent bien à ce qui est communiqué ailleurs.
h.	Exactitude du code de couleurs		La seule limite notable en ce qui concerne la qualité des données ressort d'une certaine incohérence et incertitude dans l'application du code de couleurs. Si, comme l'exercice de validation le suppose, les DP visent essentiellement à apporter des éléments à l'appui d'une appréciation de progrès et de réussite au regard des IP, dans ce cas, il semble juste de reconnaître "pleine réalisation" aux deux IP. Cela serait justifié dans la mesure où les délais et les budgets convenus dans les contrats, puis approuvés par les États membres ont été pleinement "respectés". Toutefois, s'il faut appliquer les DP aux cibles antérieures et "prioritaires" identifiées expressément dans l'objectif général, dans ce cas on peut soutenir que l'appréciation à appliquer aux deux IP doit être de "réalisation partielle" puisque aussi bien le calendrier original que l'enveloppe budgétaire arrêtés bien avant le début de l'exercice biennal n'ont pas été respectés par la suite.

[L'appendice V suit]

Validation du REP

Questions souvent posées

Des informations de bonne qualité sont essentielles pour que les mesures des performances puissent être utilisées d'une manière efficace aux fins de l'amélioration de la prestation de services et de la reddition de comptes. Ces informations devraient aider l'Organisation a) à gérer la prestation par rapport aux priorités, b) à faire rapport d'une manière fiable sur ces réalisations et c) à évaluer si l'OMPI doit revoir ses politiques et programmes.

Page 1

Question n° 1 : Qu'est-ce que la validation?

Selon l'OCDE, la "validation" décrit les méthodes et processus permettant d'évaluer systématiquement les données sources – y compris les données de suivi, les enquêtes types et les fichiers administratifs – et la façon dont les résultats des évaluations sont suivis et mis à disposition pour orienter les processus.

Il décrit aussi comment les résultats intermédiaires sont validés à la lumière d'autres informations, le cas échéant, et comment les incompatibilités des données intermédiaires sont évaluées.

Question n° 2 : Pourquoi avons-nous besoin d'une validation?

- Pour disposer d'une évaluation indépendante détaillée effectuée par un tiers (équipe de validation) de l'authenticité et de la fiabilité des informations sur l'état d'avancement de la prestation des programmes.
- Pour montrer aux États membres de l'OMPI et à d'autres parties prenantes notre volonté de fournir des informations de bonne qualité pouvant être utilisées efficacement en vue d'améliorer la prestation de services et la reddition de comptes.

Questions essentielles

- Q 1 Qu'est-ce que la validation?
- Q 2 Pourquoi avons-nous besoin d'une validation?
- Q 3 Comment puis-je participer au processus?
- Q 4 Quels sont les critères de validation?
- Q 5 Comment la Division de l'audit et de la supervision internes peut-elle contribuer à ce processus?
- Q 6 Quelles mesures prendre?

suite page 2

Évaluer si l'information utilisée dans chaque rapport sur l'exécution du programme est pertinente, présentée dans les délais, exacte, homogène, vérifiable et transparente

Question n° 3 : Comment puis-je participer au processus?

Les chefs de programme doivent

- envoyer leurs rapports sur l'exécution de leurs programmes respectifs à la Section de l'évaluation de la Division de l'audit et de la supervision internes dans les délais;
- garder trace de l'information utilisée pour faire rapport sur l'exécution au sein de leurs programmes;
- sur demande, mettre à disposition toutes les informations pertinentes aux fins de l'établissement du rapport sur l'exécution du programme. L'équipe de validation peut demander des explications, y compris la validation de documents spécifiques.

Question n° 4 : Quels sont les critères de validation?

Pertinence
Respect des délais
Exactitude
Homogénéité
Continuité de l'information
Transparence
Vérification

Question n° 5 : Comment la Division de l'audit et de la supervision internes peut-elle contribuer à ce processus?

- en orientant et en informant l'OMPI durant le processus de validation;
- en faisant de ce processus un processus aussi participatif que possible;
- en fournissant, dans le cadre du rapport de validation, des résultats, des conclusions et des recommandations visant à améliorer les systèmes actuels d'évaluation de l'exécution;
- en fournissant une évaluation détaillée indépendante de l'authenticité et de la fiabilité de l'information utilisée dans chaque rapport sur l'exécution du programme.

Question n° 6 : Quelles mesures prendre?

1. La Division de l'audit et de la supervision internes doit inclure dans l'échantillon les résultats escomptés.
2. La Division de l'audit et de la supervision internes doit communiquer aux chefs de programme la liste des résultats escomptés types et demander des informations aux fins de la validation par les responsables de programme.
3. La Division de l'audit et de la supervision internes doivent valider l'authenticité et la fiabilité de l'information et les responsables de programme doivent mettre l'information à disposition.
4. La Division de l'audit et de la supervision internes doit établir un rapport de validation.
5. La Division de l'audit et de la supervision internes doit diffuser un rapport de validation et les enseignements tirés des exercices de validation.