

Comité du programme et budget

Dix-neuvième session
Genève, 10 – 14 septembre 2012

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA DIVISION DE L'AUDIT ET DE LA SUPERVISION INTERNES SUR LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXÉCUTION DU PROGRAMME POUR 2010-2011

établi par le Secrétariat

1. Le rapport de validation du rapport sur l'exécution du programme (PPR) 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 2010-2011 (document WO/PBC/19/2). 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.*

[Le rapport de validation suit]



Division de l'audit et de la supervision internes

Référence : IAOD-VALID-2012-01

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

Validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011

4 juillet 2012

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES	2
LISTE DES PROGRAMMES DE L'OMPI TELS QUE DEFINIS DANS LE RAPPORT 2010-2011 SUR L'EXECUTION DES PROGRAMMES	3
RESUME.....	4
1. INTRODUCTION.....	6
2. OBJECTIFS DE VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME	7
3. PORTEE ET METHODOLOGIE DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME.....	7
4. CONSTATATIONS DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME	9
5. CONCLUSIONS DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME	19
6. RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME.....	21
7. SUIVI DE L'ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS DE VALIDATION ANTERIEURS.....	24

ANNEXES

ANNEXE I – Définition des critères de validation
ANNEXE II – Échantillon aléatoire de réunions
ANNEXE III – Liste des réunions pour l'exercice de validation
ANNEXE IV – Évaluations de validation, y compris les classements
ANNEXE V – Cadre de validation

SIGLES

IAOD	Division de l'audit et de la supervision interne
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PMPS	Section de la gestion et de l'exécution des programmes
PMSDS	Système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel
PPR	Rapport sur l'exécution du programme
SMART	Spécifié, mesurable, acceptable, réaliste, situé dans le temps
PRS	Programme de réorientation stratégique
TISC	Centre d'appui à la technologie et à l'innovation
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

**LISTE DES PROGRAMMES DE L'OMPI TELS QUE DEFINIS
DANS LE RAPPORT 2010-2011 SUR L'EXECUTION DES PROGRAMMES**

Programme 1 – Brevets
Programme 2 – Marques, dessins et modèles industriels et indications géographiques
Programme 3 – Droit d'auteur et droits connexes
Programme 4 – Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques
Programme 5 – Système du PCT
Programme 6 – Systèmes de Madrid, La Haye et Lisbonne
Programme 7 – Arbitrage, médiation et noms de domaine
Programme 8 – Coordination du Plan d'action pour le développement
Programme 9 – Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, pays les moins avancés
Programme 10 – Coopération avec certains pays d'Europe et d'Asie
Programme 11 – Académie de l'OMPI
Programme 12 – Classifications internationales et normes de propriété industrielle de l'OMPI
Programme 14 – Services mondiaux d'information en matière de propriété intellectuelle
Programme 15 – Modernisation des offices de propriété intellectuelle
Programme 16 – Études, statistiques et analyse économiques
Programme 17 – Promouvoir le respect de la propriété intellectuelle
Programme 18 – Propriété intellectuelle et défis mondiaux
Programme 19 – Communications
Programme 20 – Bureaux extérieurs et relations extérieures
Programme 21 – Direction générale
Programme 22 – Gestion des finances, du budget et du programme
Programme 23 – Gestion et mise en valeur des ressources humaines
Programme 24.4 – Services d'appui administratif
Programme 25 – Techniques de l'information et de la communication
Programme 26 – Audit et supervision internes
Programme 27 – Services de conférence et services linguistiques
Programme 28 – Sécurité
Programme 29 – Nouvelle construction
Programme 30 – Petites et moyennes entreprises

RESUME

1. La Division de l'audit et de la supervision internes (IAOD) a conduit une validation indépendante du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2010-2011 qui était le troisième exercice de validation effectué depuis 2008. Les objectifs de cette validation (voir également à la section 2) étaient les suivants :

- a) vérifier, d'une manière indépendante, la fiabilité et l'authenticité de l'information que contient le rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011;
- b) suivre l'état de mise en œuvre des recommandations du rapport de validation du rapport sur l'exécution du programme précédent¹ au moyen de preuves documentaires et autres preuves à des fins de confirmation; et
- c) évaluer comme en a fait la demande la Section de la gestion et de l'exécution des programmes (PMPS) le niveau d'adhésion au cadre des résultats, y compris les mesures des performances et l'utilisation des données relatives à l'exécution à des fins de supervision internes. La portée de la validation (voir également à la section 3) était de faire une analyse approfondie d'un indicateur d'exécution choisi au hasard (PI) pour chacun des programmes tel que défini dans le rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011.

2. Les principaux résultats (voir également à la section 4) de cet exercice de validation, dans les limites inhérentes à l'échantillonnage effectué, sont les suivants :

- a) Quelques points forts importants ont été les suivants :
 - i) le respect des délais dans l'établissement des rapports sur l'exécution de chaque programme; et
 - ii) la collecte efficace et l'accessibilité des données relatives à l'exécution.
- b) Quelques lacunes importantes ont été relevées, à savoir :
 - i) la pertinence partielle de ces données;
 - ii) l'insuffisance ou l'imprécision des données relatives à l'exécution; et
 - iii) le cadre des résultats a servi principalement à l'établissement de rapports sur l'exécution au détriment de la gestion et de la formation.

3. Les conclusions (voir également à la section 5) de cet exercice de validation sont les suivantes :

- a) les modifications apportées au rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011 par rapport à l'exercice biennal précédent ont abouti à une amélioration des résultats escomptés, des indicateurs d'exécution ainsi que des niveaux de référence et des objectifs réalistes;
- b) l'établissement de rapports sur les indicateurs d'exécution est encore considéré par quelques administrateurs de l'OMPI comme une tâche administrative obligatoire sans liens clairs avec les objectifs opérationnels et stratégiques de haut niveau de l'Organisation;

¹ Document A/48/21 – Validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2008-2009.

- c) en dépit d'une amélioration des niveaux d'adhésion aux indicateurs d'exécution, l'information utilisée pour l'établissement des rapports pendant l'exercice biennal 2010-2011 n'a pas été produite sur une base régulière, trimestrielle par exemple, qui aurait permis de suivre les progrès réalisés;
- d) l'utilisation du cadre des résultats est dans une certaine mesure limitée à la fonction de faire rapport sur l'exécution, ce qui restreint les possibilités qu'il a d'améliorer la gestion et l'apprentissage;
- e) le cadre d'exécution du programme et les instruments de suivi doivent être renforcés afin d'ajouter la valeur escomptée; et
- f) une formation et un encadrement encore plus personnalisés du personnel chargé d'élaborer, de planifier, de suivre et de communiquer le cadre d'exécution sont nécessaires.

4. Suite a été donnée aux 11 recommandations faites dans la validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2008-2009 (document A/48/21). Trois recommandations ont été intégralement mises en œuvre et huit l'ont été en partie (voir également section 7).

5. Sur la base des justificatifs fournis par les différents programmes de l'OMPI, la Division de l'audit et de la supervision internes recommande (voir sections 5 et 6) ce qui suit :

Recommandation 1 : Renforcer l'assurance qualité des données relatives à l'exécution ainsi que leur utilisation aux fins de la gestion du programme (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et le département des finances et du budget);

Recommandation 2 : Établir le juste équilibre entre le cadre des résultats en tant qu'instrument d'établissement des rapports et de gestion (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et les chefs de programme) en définissant mieux les indicateurs d'exécution dans les futurs documents de programme et budget (à commencer par le document 2014-2015);

Recommandation 3 : Accroître davantage l'appui donné en matière de gestion axée sur les résultats et de suivi au personnel en organisant des ateliers plus participatifs (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la Section de gestion des performances et de perfectionnement du personnel); et

Recommandation 4 : Fixer très à l'avance les délais de soumission des rapports individuels et consolidés sur l'exécution du programme afin de permettre la validation en temps opportun d'un rapport final sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la Division de l'audit et de la supervision internes).

6. La Division de l'audit et de la supervision internes prend note que le document du programme et budget pour l'exercice 2012-2013 est d'une bien meilleure qualité que celui correspondant à l'exercice biennal 2010-2011 et que de nouvelles améliorations sont censées y être apportées durant l'exercice biennal 2014-2015 au titre des améliorations prévues du cadre de gestion axée sur les résultats de telle sorte que la culture de gestion de la performance prenne racine à l'OMPI.

1. INTRODUCTION

1. Le document du programme et budget approuvé fournit le cadre permettant de mesurer chaque année l'exécution du programme au sein de l'Organisation. À cette fin, un rapport sur l'exécution du programme est établi et soumis sur une base annuelle au Comité du programme et budget de l'OMPI. Sa préparation fait intervenir la collecte par tous les programmes de données relatives à l'exécution aux fins de l'auto-évaluation et du suivi de la réalisation de leurs objectifs. Ces données sont ensuite consolidées par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes (PMPS) pour établir le rapport sur l'exécution du programme.

2. Le présent exercice de validation est le troisième effectué par la Division de l'audit et de la supervision internes pour valider de manière indépendante le rapport sur l'exécution du programme. Il a été effectué au regard des rapports individuels établis par les programmes de l'OMPI tel que défini dans le document du programme et budget pour 2010-2011.

3. Des informations complètes, précises et de bonne qualité sont essentielles pour que les indicateurs d'exécution soient utilisés efficacement en vue d'améliorer l'exécution et la responsabilisation du programme.

A. CONTEXTE D'ORDRE ORGANISATIONNEL

4. Le troisième exercice de validation est l'une de plusieurs initiatives dont l'objet est de renforcer la responsabilisation des résultats au sein de l'Organisation, laquelle, dans le cadre de son Programme de réorientation stratégique (PRS), travaille à la mise en œuvre de 19 initiatives qui visent à changer la manière dont elle fonctionne. Dans le cadre de ce programme, il sied de mentionner quelques importantes réalisations liées à la gestion de l'exécution des programmes et au cadre de gestion axé sur les résultats durant l'exercice biennal 2010-2011, à savoir les suivantes :

a) Un plan stratégique à moyen terme de six ans (PSMT), achevé en 2010, a joué un rôle essentiel dans la réalisation par l'Organisation de ses objectifs. Ce plan a facilité l'élaboration des résultats escomptés de l'Organisation conformément aux neuf objectifs stratégiques de l'OMPI.

b) Le cadre de gestion axé sur les résultats a considérablement amélioré la planification biennale grâce à une série d'indicateurs d'exécution liés aux objectifs stratégiques et à un cadre amélioré de mesure de l'exécution.

c) De plus, dans le cadre de l'exercice biennal 2012-2013, des efforts n'ont cessé d'être faits pour renforcer davantage le cadre de gestion axé sur les résultats à l'OMPI en :

i) améliorant les indicateurs d'exécution;

ii) identifiant des objectifs et niveaux de référence réalistes ainsi que les risques qui pourraient avoir un impact sur l'exécution du programme. À cet égard, le personnel de l'OMPI a reçu une formation à la gestion axée sur les résultats.

2. OBJECTIFS DE VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME

5. Les objectifs de cet exercice de validation étaient les suivants :

- a) vérifier, d'une manière indépendante, la fiabilité et l'authenticité de l'information contenue dans le rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme;
- b) assurer le suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations du rapport antérieur de validation du rapport sur l'exécution du programme (document A/48/21) au moyen de preuves documentaires et autres preuves à des fins de confirmation; et
- c) évaluer, comme l'a demandé la PMPS, le niveau d'appropriation du cadre des résultats, y compris les mesures d'exécution et l'utilisation des données relatives à l'exécution aux fins d'un suivi interne.

6. Cette évaluation a été faite dans la mesure où cette information pouvait être étayée par les preuves factuelles conjuguées à des entretiens avec le personnel chargé de rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution.

3. PORTEE ET METHODOLOGIE DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME

7. La validation a consisté en une analyse approfondie d'un indicateur d'exécution sélectionné au hasard pour chaque programme tel que défini dans le rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme. Les critères utilisés pour valider les rapports individuels sont les suivants : données pertinentes et utiles; données suffisantes et détaillées; données collectées efficacement et facilement accessibles; données homogènes et comparables; données exactes et vérifiables; données présentées dans les délais impartis; données claires et transparentes; efficacité et accessibilité; exactitude du code de couleurs et exhaustivité. Ces critères ont été complétés par deux autres qui ont été jugés utiles à l'appui du développement et de l'amélioration de la gestion axée sur les résultats. Ce sont les suivants :

- a) sentiment d'appropriation du cadre des résultats; et
- b) utilisation du cadre des résultats et des données relatives à l'exécution à des fins de gestion et de reddition des comptes interne.

8. Les critères de validation sont présentés à l'annexe I du présent rapport.

A. INFORMATIONS PRESENTEES A L'AVANCE

9. Les informations ci-après ont été présentées ou diffusées avant le début de l'exercice de validation :

- a) une réunion d'information sur l'exercice de validation et le rapport sur l'exécution du programme a été organisée le 24 février 2012;
- b) un mémorandum, daté du 17 février 2012, a été envoyé à tous les administrateurs principaux par le sous-directeur général chargé du Secteur de l'administration et de la gestion; et
- c) un mémorandum, daté du 19 mars 2012, a été envoyé par la Division de l'audit et de la supervision internes sur les principales étapes et dates de l'exercice de validation indépendante.

B. ÉCHANTILLONNAGE ALEATOIRE

10. Pour cet exercice de validation, l'équipe chargée de la validation a pris en considération la recommandation faite dans la "Validation du rapport 2008-2009 sur l'exécution du programme"² qui disait qu'"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."

11. L'échantillonnage aléatoire a été effectué, au niveau des indicateurs d'exécution pour chaque programme, par des membres de l'Équipe de haute direction de l'OMPI ou leurs suppléants en présence de fonctionnaires de la Division de l'audit et de la supervision internes. On en trouvera une liste des noms à l'annexe II du présent rapport. Les indicateurs d'exécution sélectionnés de manière aléatoire représentent près de 10% (29 sur 303) du nombre total des indicateurs définis dans le document du programme et budget pour 2010-2011. On trouvera à l'annexe IV les évaluations de validation, y compris la liste des indicateurs sélectionnés de manière aléatoire.

12. Les membres de l'Équipe de haute direction de l'OMPI ou leurs suppléants ont été invités à faciliter le travail de l'équipe chargée de la validation en veillant à ce que :

- a) des dossiers adéquats soient tenus à jour; et
- b) l'équipe chargée de la validation ait accès à toutes les données disponibles relatives à l'exécution. Cette équipe a organisé des réunions pour débattre des données utilisées en vue de suivre les progrès communiqués par rapport aux indicateurs d'exécution sélectionnés.

13. Vu la longueur des discussions sur les points forts et les points faibles des mesures d'exécution, les données et le volume des documents, le contrôle et la vérification des données relatives à l'exécution ont été effectués selon que de besoin sur la base d'un échantillon.

C. NOTIFICATION DES INDICATEURS D'EXECUTION SELECTIONNES

14. Les chefs de programme, les suppléants et les fonctionnaires chargés de rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution ainsi que la PMPS ont été officiellement notifiés entre le 19 et le 20 mars 2012 de la sélection aléatoire d'indicateurs d'exécution et prié d'établir tous les documents d'appui à la validation des indicateurs d'exécution sélectionnés de manière aléatoire avant les réunions de validation.

D. REUNIONS DE VALIDATION ET EVALUATIONS DE VALIDATION INDIVIDUELLES DES PROGRAMMES

15. Afin de se faire une bonne idée de l'utilisation des informations relatives au rapport sur l'exécution du programme et de la mise en œuvre des recommandations de validations antérieures, les membres du personnel chargés de rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution ont été priés de se rendre disponibles pour les réunions de validation. Dans l'ensemble, l'équipe chargée de la validation s'est entretenue avec 42 cadres.

16. Des réunions de validation ont eu lieu entre le 5 avril et le 4 mai 2012. Pour que les entretiens soient structurés, un protocole a été élaboré sur la base d'échantillons de validations antérieures et compte tenu des demandes de parties prenantes clés comme la PMPS.

² Document A/48/21.

17. Tous les entretiens ont été enregistrés et dactylographiés pour ainsi confirmer et justifier les conclusions du présent rapport.

18. Les entretiens enregistrés et les évaluations de validation individuelles des programmes ont été utilisés comme source d'information pour les conclusions que renferme le présent rapport.

19. Les évaluations de validation individuelles et le projet de rapport ont été envoyés aux personnes chargées de rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution ainsi qu'aux administrateurs principaux de l'OMPI pour retour d'information et observations. Le cas échéant, des corrections factuelles y ont été apportées et le projet de rapport a été révisé en conséquence.

E. LIMITATIONS

20. La principale limitation pour l'exercice de validation est liée à la méthodologie utilisée. La validation d'un échantillon d'indicateurs d'exécution sélectionnés de manière aléatoire conduit à des constatations, conclusions et recommandations qui peuvent ne pas nécessairement traduire pleinement le cadre tout entier de gestion axée sur les résultats. Cependant, faute de temps et compte tenu des besoins de l'Organisation, l'échantillonnage aléatoire a été la méthode la plus appropriée pour évaluer la qualité des données relatives à l'exécution en détail suffisant et dans des délais raisonnables conformément à ce qui a été recommandé dans les exercices de validation antérieurs et accepté par la direction de l'OMPI.

4. CONSTATATIONS DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME

21. Les constatations présentées ci-dessous sont les résultats des évaluations de validation individuelles des programmes faites sur les indicateurs d'exécution sélectionnés de manière aléatoire et leurs données relatives à l'exécution respectives, ainsi que les opinions de 42 membres professionnels du personnel répartis sur 29³ programmes qui étaient chargés de rendre des comptes au regard de ces indicateurs.

A. CONSTATATIONS GENERALES

22. Après avoir validé les données relatives à l'exécution et les informations utilisées pour rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution, les points forts les plus importants recensés ont été les suivants :

- a) le respect des délais de reddition des comptes sur le rapport sur l'exécution du programme dans 100% des cas; et
- b) la collecte efficace des données et leur accessibilité facile dans 62% des cas.

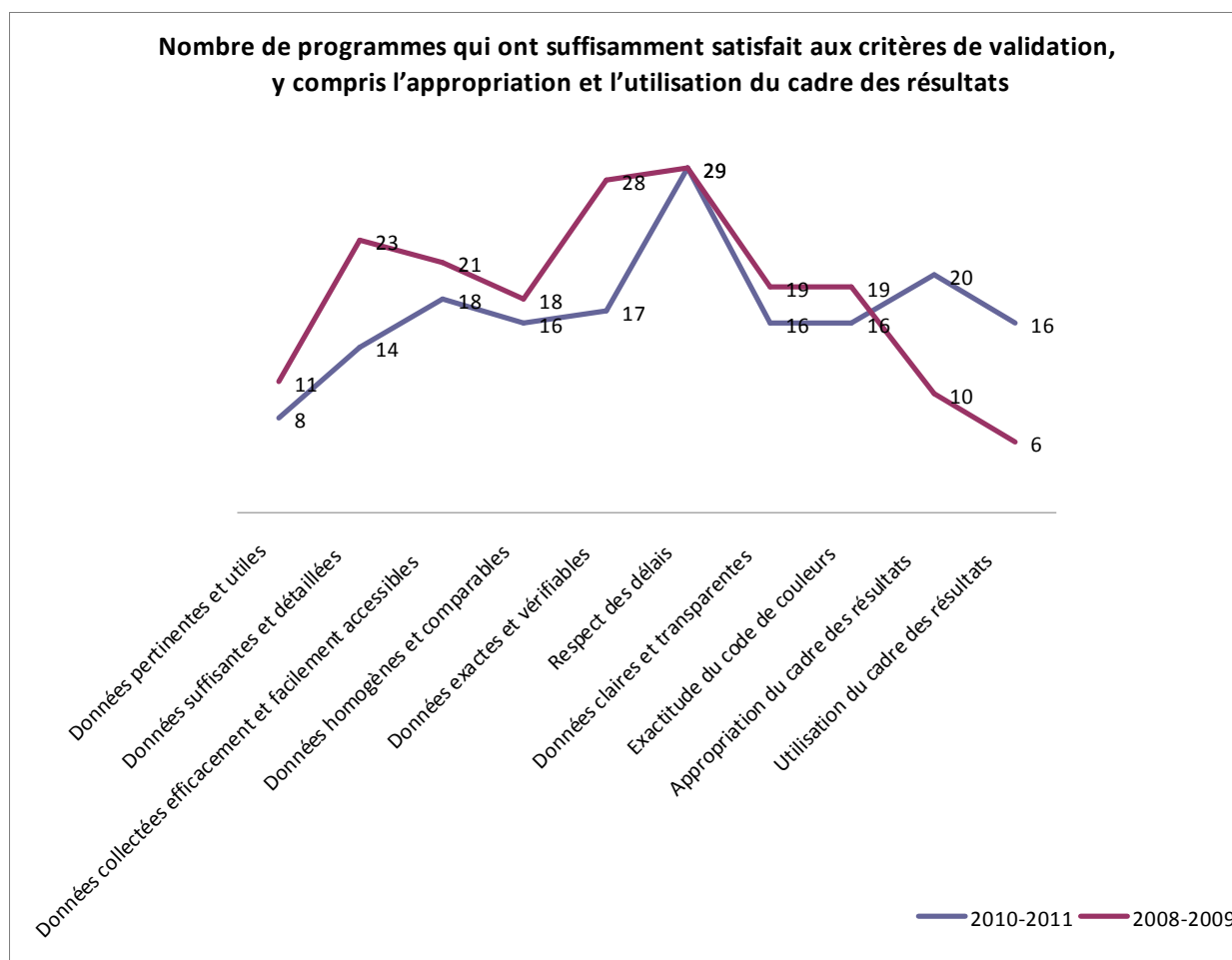
23. Dans d'autres domaines, on a relevé plusieurs points forts certes mais aussi constaté quelques sérieuses limitations dont :

- a) la pertinence partielle des données dans 70% des cas; et
- b) l'insuffisance et le manque de détails des données dans 52% des cas.

³ Les programmes 12 et 13 sont fusionnés de telle sorte qu'il n'y a pas 30 programmes même s'il y a un programme 30.

Critères	Suffisamment	Partiellement	N'ont pas satisfait aux critères
Données pertinentes/ utiles	8 programmes (27%)	20 programmes (70%)	1 programme (3%)
Données suffisantes/ détaillées	14 programmes (48%)	12 programmes (42%)	3 programmes (10%)
Données collectées efficacement/ facilement accessibles	18 programmes (62%)	9 programmes (31%)	2 programmes (7%)
Données homogènes/ comparables	16 programmes (55%)	13 programmes (45%)	0 programme (3%)
Données exactes/ vérifiables	17 programmes (59%)	10 programmes (34%)	2 programmes (7%)
Respect des délais	29 programmes (100%)	0 programmes (0%)	0 programme (0%)
Données claires/ transparentes	16 programmes (55%)	12 programmes (42%)	1 programme (3%)
Exactitude du code de couleurs	16 programmes (55%)	10 programmes (35%)	3 programmes (10%)
Autres (opinions des personnes interrogées)		Oui	Non
Sentiment d'appropriation du cadre axé sur les résultats		20 programmes (69%)	9 programmes (31%)
Suivi interne de routine à l'aide du cadre des résultats et des données relatives à l'exécution		16 programmes (55%)	13 programmes (45%)

24. Comme suggéré durant les échanges avec la PMPS, une comparaison entre les exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011 a été dressée (voir le graphique ci-dessous) pour montrer les résultats de la validation. Il convient cependant de noter que la méthode d'échantillonnage des indicateurs d'exécution a été modifiée pour la validation du rapport sur l'exécution du programme en 2010-2011. Pour cette validation en effet, il a été procédé à un échantillonnage aléatoire des indicateurs d'exécution, qui a permis une meilleure représentation de la qualité des données relatives à l'exécution, des indicateurs d'exécution et des outils de suivi au sein de l'Organisation, plutôt qu'à une sélection des seuls indicateurs d'exécution et données relatives à l'exécution qui remplissent les critères SMART comme cela avait été le cas lors des validations des précédents rapports sur l'exécution du programme. Par conséquent, la validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011 présente un nombre légèrement supérieur de programmes qui ne remplissent pas suffisamment les critères de validation tandis que des évolutions positives ont été enregistrées par rapport à l'exercice biennal 2008-2009 concernant l'adhésion au cadre des résultats et son utilisation ainsi que le recours aux données relatives à l'exécution pour assurer un suivi interne.



B. CONSTATATIONS DE VALIDATION PAR CRITERE

i) Données pertinentes/utiles (8 ont suffisamment satisfait/11 ont partiellement satisfait/1 n'a pas satisfait à ce critère)

25. Ce critère avait pour objet de déterminer le degré de pertinence et d'utilité des informations utilisées pour faire rapport sur les indicateurs d'exécution et les résultats escomptés ainsi que sur l'exécution du programme en général, en particulier pour mesurer les progrès significatifs et les succès escomptés. Il permettait également de déterminer si la quantification et la communication des données relatives à l'exécution comprenaient les informations qui couvrent tous les aspects importants de la performance exprimés à travers les résultats escomptés et les indicateurs d'exécution.

26. S'agissant des indicateurs d'exécution échantillonnés, 27% de tous les programmes ont fourni des données qui satisfaisaient suffisamment à ce critère tandis que 70% en fournissaient qui y satisfaisaient partiellement. Un seul programme n'a pas satisfait à ce critère (3%).

27. **Exemples de bonnes pratiques trouvés :** Les programmes 7, 18, 24.4 et 29 pourraient être cités comme des programmes qui ont fourni des données et des informations relatives à l'exécution exactes, complètes et utiles qui sont utilisées pour établir des rapports, permettant ainsi une évaluation solide de la qualité des données avec des liens clairs entre les indicateurs d'exécution et les résultats escomptés.

28. Exemples de limitations trouvées dans d'autres programmes :

- a) les indicateurs d'exécution sélectionnés de manière aléatoire étaient définis d'une manière vague, ce qui rendait difficile de mesurer les progrès et d'en rendre compte;
- b) les données relatives à l'exécution collectées par rapport aux indicateurs d'exécution ne servaient pas à mesurer la performance;
- c) les niveaux de référence et les objectifs mesurables n'étaient pas clairement définis;
- d) dans quelques cas, les indicateurs d'exécution étaient modifiés par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes sans consultation avec les programmes concernés;
- e) bien que pertinentes, les informations fournies aux fins de la présente validation n'étaient pas utilisées pour faire rapport au regard des indicateurs d'exécution; et
- f) les produits étaient mesurés plutôt que les résultats et les impacts.

ii) Données suffisantes/détaillées (14 ont suffisamment satisfait/12 ont partiellement satisfait/3 n'ont pas satisfait au critère)

29. Ce critère a permis de déterminer s'il y avait dans les données relatives à l'exécution des informations suffisantes et détaillées pour révéler l'étendue des progrès accomplis par rapport à la mesure des performances, et si les données relatives à l'exécution englobaient toutes les informations qui étaient disponibles pour faire cette évaluation.

30. Dans l'ensemble, 45% des programmes⁴ ont fourni des données suffisantes et suffisamment détaillées pour permettre une mesure efficace des indicateurs d'exécution sélectionnés par rapport aux résultats escomptés. Il n'empêche que les données fournies par 45% des programmes étaient insuffisantes car elles ne permettaient pas d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés. En outre, 10% des programmes n'ont pas pu fournir des documents permettant de mesurer les progrès escomptés tandis que les données fournies à cette fin étaient très limitées, rendant quasiment impossible une évaluation des progrès accomplis par rapport aux indicateurs.

31. Exemples de bonnes pratiques trouvées : Les programmes 7, 12, 17 et 29 pourraient être cités comme de bons exemples lorsque ce critère est évalué. Leurs rapports d'activités étaient détaillés et suffisants pour mesurer les progrès par rapport aux indicateurs d'exécution sur la base de preuves factuelles. Des données relatives à l'exécution ont également été mises en détail à disposition sur l'Internet et le site Web interne de l'OMPI.

32. Exemples de limitations trouvées où :

- a) les données relatives à l'exécution qui étayeraient les indicateurs d'exécution n'étaient pas complètement documentées et utilisées pour évaluer tous les aspects des indicateurs par rapport aux résultats escomptés;
- b) les programmes sont axés sur la collecte et la communication de données quantitatives alors que les indicateurs d'exécution exigent la communication d'éléments qualitatifs et quantitatifs;

⁴ Une fois encore dans les limites inhérentes à l'échantillon étudié.

- c) des données relatives à l'exécution étaient disponibles à l'appui des indicateurs d'exécution mais ne figuraient pas dans les rapports individuels;
- d) des données relatives à l'exécution n'étaient pas disponibles à l'appui des indicateurs d'exécution en raison des retards mis à entreprendre les activités programmées; et
- e) les informations contenues dans les données étaient trop vagues et/ou non spécifiques à l'appui des indicateurs d'exécution.

iii) Collectées efficacement/facilement accessibles (18 suffisamment/9 partiellement/2 programmes n'ont pas satisfait à ce critère)

33. Ce critère servait à déterminer si les données relatives à l'exécution étaient collectées efficacement et facilement accessibles et s'ils existent des systèmes appropriés pour enregistrer, communiquer et analyser ces données et y accéder.

34. Tandis que 62% des programmes ont suffisamment satisfait à ce critère en mettant en place des systèmes pour collecter, analyser et communiquer les données d'une manière efficace et rationnelle, 31% n'y ont que partiellement satisfait car les données n'étaient pas facilement accessibles et/ou collectées efficacement. Dans le cas des 7 autres programmes, ni un système avait été mis en place pour une collecte et une analyse efficace et efficiente des données ni celles-ci étaient facilement accessibles.

35. **Exemples de bonnes pratiques trouvées** : Les programmes 6, 7, 12, 20, 24.4, 27 et 29 ont mis en place des systèmes pour enregistrer, collecter et analyser de manière efficace et efficiente les données relatives à l'exécution, lesquelles ont également été rendues facilement accessibles sur l'Intranet et le site Web externes de l'OMPI.

36. Exemples de limitations trouvées où :

- a) des systèmes n'étaient pas en place pour collecter, analyser et communiquer de manière régulière les données relatives à l'exécution;
- b) ces données étaient stockées dans différents fichiers et/ou bases de données distinctes, exigeant beaucoup de temps pour les collecter ou les intégrer de manière rationnelle; et
- c) des programmes s'appuient sur d'autres programmes pour être mis au courant d'événements/activités. Vu l'absence d'un système efficace de flux de l'information, grande était la probabilité d'une sous-déclaration.

iv) Données homogènes/ comparables (16 suffisamment/ 13 partiellement/ aucun n'a pas satisfait à ce critère)

37. Le but de ce critère est de veiller à ce que les données communiquées soient suffisamment homogènes pour permettre la mesure et la comparaison de l'exécution sur de plus longues périodes de temps. Le principe d'homogénéité n'empêchera pas l'utilisation de procédures ou méthodes plus précises au fur et à mesure qu'elles deviennent disponibles. Toutefois, toute modification de ces procédures et méthodes sera documentée et justifiée de manière transparente.

38. Les données relatives à l'exécution qu'ont fournies 55% des programmes étaient comparables sur les exercices biennaux et homogènes dans la façon dont elles étaient présentées. Par contre, celles fournies par 42% étaient considérablement modifiées ou

abandonnées en raison de la modification et/ou de l'abandon des indicateurs d'exécution d'un exercice biennal à l'autre. Dans ces cas-là, les modifications n'étaient pas documentées ou justifiées d'une manière transparente.

39. Exemples de limitations :

a) Comme indiqué dans le rapport de validation antérieur du rapport 2008-2009 sur l'exécution du programme, les modifications apportées d'un exercice biennal à l'autre aux résultats escomptés et indicateurs d'exécution ont continué. Cela peut être interprété comme un processus positif de mise au point et d'amélioration du cadre de gestion axée sur les résultats. Par conséquent, le manque de comparabilité dans le temps peut être considéré comme une amélioration plutôt que comme une limitation. Dans la plupart des cas, les modifications ont conduit à de meilleurs résultats escomptés et indicateurs d'exécution ainsi qu'à des niveaux de référence et objectifs plus réalistes et mesurables. La gestion axée sur les résultats à l'OMPI est encore dans sa phase de développement et de nouvelles améliorations des résultats escomptés, indicateurs d'exécution et autres mesures de l'exécution seront effectuées jusqu'à ce que le cadre de gestion axée sur les résultats et la culture de gestion de l'exécution soient bien implantés dans l'Organisation.

40. **Exemples de bonnes pratiques trouvées** : Les programmes 27 et 29 ont systématiquement fait rapport sur les indicateurs d'exécution d'un bout à l'autre des exercices biennaux dans le cadre des rapports annuels à l'AG qui ont facilité une comparaison efficace des progrès accomplis par rapport aux indicateurs d'exécution sélectionnés.

v) Données exactes/vérifiables (17 suffisamment/10 partiellement/2 programmes n'ont pas satisfait à ce critère)

41. Le critère a été utilisé pour déterminer si les données relatives à l'exécution reposaient sur une documentation claire de telle sorte que les processus qui produisent les mesures de l'exécution puissent être validés avec précision.

42. Les données relatives à l'exécution et les informations connexes fournies par 59% des programmes étaient exactes et vérifiables au moyen de documents, lesquels étaient également mis à disposition sur les sites Web internes et externes de l'OMPI. En revanche, 34% des programmes ont fourni des données qui n'étaient pas facilement vérifiables ou exactes. S'agissant des autres 7% des programmes, ces données n'étaient ni vérifiables ni exactes pour les comparer aux indicateurs d'exécution et résultats escomptés.

43. Exemples de limitations trouvées où :

- a) la vérification des données relatives à l'exécution n'était pas simple car l'information n'était pas stockée d'une manière organisée et systématique; et
- b) une vérification précise de ces données n'était pas possible en l'absence de la documentation pertinente.

44. **Exemples de bonnes pratiques trouvées où** : les données relatives à l'exécution étaient exactes, vérifiables et utilisées pour rendre des comptes. Elles ont également été mises à disposition sur l'Intranet et de site Web externe de l'OMPI. Pourraient être cités comme de bons exemples les programmes 3, 7, 26, 27 et 29.

vi) Respect des délais (29 suffisamment/0 partiellement/aucun n'a pas satisfait à ce critère)

45. Ce critère a permis de vérifier si les données étaient produites de manière suffisamment régulière pour suivre les progrès et suffisamment rapide pour que les informations demeurent utiles.

46. Tous les programmes ont satisfait suffisamment à ce critère. Comme déjà indiqué dans la validation du rapport 2008-2009 sur l'exécution du programme (document A/48/21), la plupart des programmes (58%) n'étant pas tenus de rendre compte des progrès réalisés par rapport aux indicateurs d'exécution de manière systématique ou régulière, il n'y a eu que quelques cas dans lesquels on a constaté que les rapports avaient été présentés avec retard. Seulement 28% des programmes étaient tenus de faire rapport à des comités comme le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) ou l'Équipe de haute direction mais un petit nombre uniquement de ces programmes de faire rapport sur les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés du document du programme et budget.

47. Il sied de noter que l'Organisation a présenté en 2009 à titre de routine des rapports trimestriels à l'Équipe de haute direction et ce, suite à la recommandation de la validation du rapport 2008-2009 sur l'exécution du programme (document A/48/21). Toutefois, comme indiqué par le personnel de l'OMPI interrogé, ces rapports n'ont été utilisés par les chefs de programme ni pour la prise de décisions ni pour un suivi interne. Par conséquent, il a été décidé de ne plus les établir peu après leur introduction.

48. Exemples de bonnes pratiques trouvées où : des données relatives à l'exécution étaient produites de manière suffisamment régulière pour suivre les progrès accomplis puisqu'elles étaient demandées et utilisées à des fins de suivi, de gestion et de prise de décisions internes au sein du département qui produit les données. Les programmes 7, 15, 23, 24.4 et 29 ont fourni d'excellents exemples de la manière dont la reddition de comptes dans les délais impartis de ces données peut devenir utile si elle est utilisée à des fins de gestion et de prise de décisions. Dans le cas des programmes 7 et 15, ces deux programmes ont mis en place d'excellents systèmes de suivi qui sont régulièrement mis à jour, ce qui facilite la communication de la manière la plus opportune et efficace d'informations très pertinentes et, dans le même temps l'utilisation des données à des fins de gestion et de prise de décisions.

vii) Clares/transparentes (16 suffisamment/12 partiellement/1 non)

49. Ce critère détermine si les informations divulguées sont compréhensibles par les destinataires et leur permettent 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 permet aux examinateurs internes et aux destinataires externes d'attester de leur crédibilité.

50. Dans 55% des cas, les données relatives à l'exécution étaient claires et transparentes alors que dans 45%, elles n'avaient pas été communiquées d'une manière claire, factuelle et cohérente. Dans plusieurs cas, de grandes quantités de données ont été compilées mais pas analysées d'une manière claire et cohérente.

51. **Exemples de bonnes pratiques trouvées où** : des données relatives à l'exécution ont été communiquées sur le rapport sur l'exécution du programme d'une manière claire et transparente et des informations mises publiquement à disposition sur l'Internet. Les programmes ont élaboré les instruments et systèmes de suivi nécessaires qui ont permis d'enregistrer, de compiler et d'analyser les informations d'une manière claire, neutre et factuelle.

De très bons exemples d'une reddition claire et transparente des comptes ont été trouvés dans les programmes 7, 15, 24.4, 25, 29 et 30.

52. Exemples de limitations trouvées où les informations :

- a) avaient dû être collectées en collaboration avec des parties prenantes externes qui n'étaient pas toujours très directes, raison pour laquelle la transparence et la clarté ont perdu de leur vigueur;
- b) étaient claires et transparentes mais incomplètes car les données relatives à l'exécution communiquées dans le rapport sur l'exécution du programme étaient incomplètes;
- c) étaient publiquement disponibles mais pas cohérentes; et
- d) n'étaient pas nécessaires si ce n'est pour le rapport sur l'exécution du programme, personne ne vérifiant la clarté des données et ne cherchant à savoir si les données relatives à l'exécution étaient claires et collectées d'une manière transparente afin de rendre des comptes par rapport aux indicateurs d'exécution et aux résultats escomptés.

viii) Exactitude du code de couleurs (16 exacts/10 pas exacts/ 3 n'ont pas satisfait à ce critère)

53. Le code de couleurs a une fonction distincte et ne fait pas strictement partie des données relatives à l'exécution. Pour les indicateurs d'exécution, une évaluation de l'exactitude a été faite sur la base de la question de savoir si les notations d'auto-évaluation pourraient être justifiées sur la base des informations présentées dans les données relatives à l'exécution communiquées dans le cadre du rapport 2010-2011 sur l'exécution du rapport.

54. La validation a constaté que, dans 55% des cas, le code de couleurs était exact. Par contre, environ 45% des programmes ont surestimé leur exécution par rapport aux indicateurs choisis. Il s'avère difficile de mesurer l'exécution lorsque les objectifs et les niveaux de référence n'ont pas été définis ou lorsque les indicateurs d'exécution n'ont pas rempli les critères SMART. Quelques exemples de vagues indicateurs d'exécution comptaient le nombre de décisions, accroissaient le nombre de débats ou le nombre de processus. Dans ces cas-là, même une petite augmentation aurait été un exploit bien que la qualité des améliorations n'ait pas été prise en compte.

55. Exemples de limitations trouvées :

- a) pour les indicateurs d'exécution nécessitant une analyse des résultats/impacts, les instruments de suivi nécessaires n'avaient pas été créés lors de l'élaboration du cadre des résultats;
- b) lorsque les niveaux de référence et les objectifs n'avaient pas été définis;
- c) l'indicateur d'exécution faisait référence à un nombre accru de pays, de décisions, de parties et ainsi de suite mais aucun niveau de référence ou objectif n'avait été fourni;

- d) l'attribution aux efforts du programme était en doute;
- e) des systèmes et instruments de suivi n'avaient pas été élaborés; et
- f) des données de suivi n'avaient pas été collectées pour établir des rapports utiles au regard des indicateurs d'exécution et des résultats escomptés.

ix) Utilisation du cadre des résultats à des fins de gestion interne et des rapports sur les résultats obtenus (16 oui/13 non)

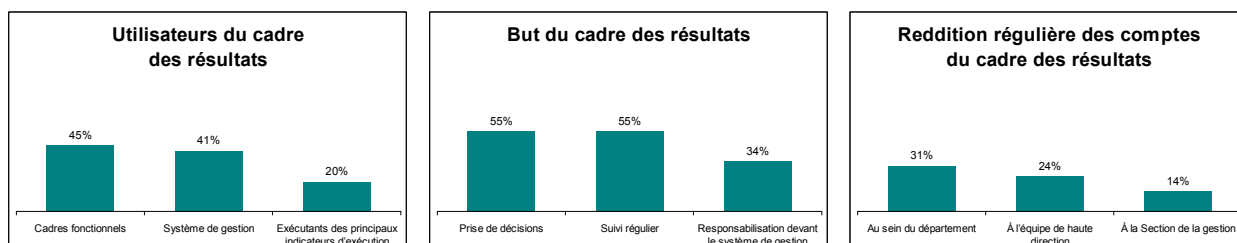
56. Pour évaluer l'utilisation du cadre des résultats, l'exercice de validation s'est inspiré de définitions de la gestion axée sur les résultats qui sont reconnues à l'échelle internationale. Tel que le définit la Banque mondiale, l'objectif de cette gestion est de fournir un cadre cohérent pour la planification et la gestion stratégiques fondé sur l'apprentissage et la responsabilité afin d'améliorer l'efficacité de la gestion. Les cadres des résultats sont d'abord utilisés comme des systèmes de gestion puis comme des systèmes de rapports sur l'exécution⁵.

57. Comme dans le cas d'exercices de validation antérieurs, le présent exercice de validation a demandé aux fonctionnaires chargés de rendre des comptes au regard des indicateurs d'exécution choisis au hasard d'évaluer le niveau d'utilisation de leur cadre des résultats. Sur la base des résultats, 55% des programmes étaient d'avis que les informations communiquées sont utilisées à des fins de prise de décisions par différentes parties prenantes dont l'Équipe de haute direction. Cela constitue une nette amélioration par rapport au chiffre de 21% des programmes durant l'exercice biennal 2008-2009.

58. Toutefois, lorsqu'on leur a posé la question de savoir s'ils avaient eux-mêmes utilisé les informations aux fins de la prise de décisions spécifiques à des programmes, 20% seulement des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative. Cela a montré qu'une appropriation accrue n'aboutit pas nécessairement à une utilisation accrue des informations à des fins de gestion et de prise de décisions internes. Ce manque de corrélation est peut-être dû au fait que les cadres des résultats par programme :

- a) sont dans la plupart des cas le résultat d'un processus qui, de par sa nature, requiert un compromis entre plusieurs parties prenantes; et
- b) peuvent être modifiés par d'autres d'une manière non participative et sans notification préalable après leur élaboration initiale par les exécutants.

59. Le graphique ci-dessous donne un aperçu des utilisateurs, buts et redditions des comptes concernant les données relatives à l'exécution :



⁵ Note sur la gestion axée sur les résultats, Département d'évaluation des opérations, Banque mondiale 1997.

60. **Exemples de bonnes pratiques trouvées où** : les cadres des résultats et les systèmes de suivi ont été élaborés en étroite coopération avec le personnel concerné et étaient essentiels à des fins de gestion et de prise de décisions au sein du programme. Tel a été le cas des programmes 7, 11, 15, 24.4 et 29 qui ont participé à l'élaboration de leurs instruments et rapports de suivi et qui utilisent régulièrement ces informations dans le cadre de leurs opérations quotidiennes.

61. Exemples de limitations trouvées où :

- a) des rapports réguliers ont été demandés mais n'ont fait l'objet d'aucun retour d'information et n'ont pas été utilisés à des fins de prise de décisions. Par conséquent, ces rapports sont considérés comme un fardeau;
- b) des instruments et rapports de suivi n'ont été élaborés que pour faire rapport sur le rapport d'exécution du programme; et
- c) les systèmes/bases de données de suivi élaborés sur place compilent surtout des informations mais ne facilitent pas nécessairement l'analyse des données. C'est le cas de l'outil informatique WIKI dont se sert le personnel pour compiler des données et dossiers relatifs à l'exécution, cet outil n'ayant toutefois pas été conçu comme un instrument de suivi. Il y a d'autres instruments de suivi qui ont été identifiés durant la validation mais la plupart d'entre eux ont des limitations lorsqu'il s'agit d'analyser les données relatives à l'exécution aux fins de la prise de décisions.

x) Sentiment d'appropriation du cadre axé sur les résultats (20 oui/9 non)

62. Comme dans le cas d'exercices de validation antérieurs, le présent exercice a demandé aux personnes chargées de rendre des comptes par rapport aux indicateurs d'exécution choisis au hasard de déterminer :

- a) la mesure dans laquelle elles avaient élaboré leur cadre des résultats;
- b) si elles se sentaient maîtres du cadre des résultats;
- c) si elles estimaient que l'Organisation les avait aidées dans cette tâche; et
- d) si l'appropriation avait abouti à l'utilisation du cadre des résultats pour la prise de décisions.

63. Sur la base des résultats des entretiens, les niveaux d'appropriation ont considérablement augmenté pour passer de 34% en 2008-2009 à 69% en 2010-2011. Près de 66% de ceux qui ont répondu ont indiqué que l'Organisation leur avait donné des orientations sur la manière de choisir/élaborer leur cadre des résultats et sur celle de les relier aux objectifs stratégiques supérieurs à moyen terme. Sur la base des notes prises durant les entretiens, environ 24% des personnes interrogées ont répondu qu'une formation et/ou un encadrement personnalisé avait été imparti durant l'élaboration de leur cadre des résultats⁶.

⁶ Dans un mémorandum envoyé par la Division de la planification des ressources, de la gestion et de l'exécution des programmes, il a été dit que 10 ateliers personnalisés sur la gestion axée sur les résultats ont été organisés en 2010 pour un total de 110 participants. L'enquête organisée par la Section de la gestion et de l'exécution du programme a fait état d'un niveau de satisfaction général.

64. Les principaux facteurs qui ont eu un impact négatif sur le sentiment d'appropriation des indicateurs d'exécution ont été les suivants :

- a) changements administratifs fréquents, le personnel héritant ainsi d'indicateurs d'exécution et de résultats escomptés qu'il n'a pas élaborés; et
- b) quelques fonctionnaires estimaient que des indicateurs d'exécution qui avaient été approuvés durant la phase d'élaboration avaient par la suite été modifiés sans leur consentement pendant la phase de mise au point du cadre d'exécution.

65. Exemples de bonnes pratiques recensées par les chefs de programme interrogés où un cadre des résultats et des systèmes de suivi ont été élaborés en étroite coopération avec le personnel concerné, ils étaient essentiels pour la gestion et la prise de décisions au sein du programme et les orientations fournies par l'Organisation ont été qualifiées d'utiles. Cela a été manifestement le cas pour le programme 7 par exemple.

66. Exemples de limitations signalées par les chefs de programme interrogés :

- a) la formation à la gestion axée sur les résultats que dispense l'Organisation a été jugée trop générale⁷;
- b) le cadre des résultats a été élaboré avec le personnel concerné et un appui a été fourni mais des directives de suivi (instruments de collecte des données, systèmes de suivi, etc.) n'ont pas été données;
- c) des indicateurs d'exécution ont été hérités et ceux qui ont élaboré le cadre des résultats ne travaillaient plus pour l'Organisation ou le programme;
- d) des indicateurs d'exécution, qui avaient été élaborés par des fonctionnaires chargés de réaliser les activités, ont été modifiés sans consultation avec le programme concerné;
- e) des programmes traitant de questions complexes se sont avérés nécessaires pour inscrire leurs travaux dans un cadre des résultats linéaire;
- f) le cadre des résultats a été le produit d'un compromis puisqu'il doit satisfaire les besoins non seulement internes mais aussi externes en matière d'information;
- g) le cadre des résultats a été considéré comme une tâche administrative; et
- h) l'élaboration du cadre des résultats n'a pas eu lieu d'une manière participative et ce, principalement faute de temps nécessaire attribuable à des délais très stricts.

5. CONCLUSIONS DE LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME

67. Les données relatives à l'exécution fournies par 20 des 29 programmes (70%) ont été en partie pertinentes et utiles tandis que huit programmes seulement (27%) fournissaient des données qui répondaient suffisamment à ce critère. De plus, l'utilisation de telles données collectées pour faire rapport sur les indicateurs d'exécution est limitée à la fonction de reddition des comptes sur l'exécution, ces données n'étant pas utilisées à des fins de gestion et d'apprentissage. En termes plus concrets, l'exercice de validation conclut que :

⁷ L'enquête menée par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes a donné des résultats différents. Voir la note de bas de page ci-dessus.

- a) 20% des chefs de programme sont d'avis que la reddition de comptes sur les indicateurs d'exécution est une procédure administrative obligatoire qui conduit à une faible appropriation et à une utilisation limitée du cadre à des fins de gestion;
- b) les indicateurs d'exécution et les instruments de suivi sont souvent mal élaborés et ils n'ont par conséquent guère d'utilité pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs du programme; et
- c) il est nécessaire d'organiser des ateliers et d'encadrer le personnel chargé de l'élaboration, de la planification et du suivi des indicateurs d'exécution ainsi que de la reddition des comptes y relatifs.

A. RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME PERÇU COMME UNE PROCEDURE ADMINISTRATIVE

68. L'absence d'un niveau de participation adéquat du personnel chargé des programmes à l'élaboration de son cadre des résultats a un impact direct sur les mesures d'exécution qui ne sont ni pertinentes/utiles ni n'ont le lien de cause à effet entre les indicateurs de niveau inférieur et les indicateurs stratégiques de niveau supérieur clairement défini. Cela a été en particulier le cas des indicateurs d'exécution liés à des activités d'établissement de normes plutôt complexes, cas dans lequel les États membres ont un rôle actif à jouer dans le fonctionnement de la procédure, y compris l'élaboration de mesures d'exécution.

69. L'utilisation effective des cadres des résultats et des données relatives à l'exécution des programmes par les fonctionnaires chargés de rendre des comptes est encore basse à l'OMPI puisque les cadres des résultats ne sont ni vus ni élaborés comme un outil de gestion et de planification mais plutôt comme un outil administratif de reddition des comptes. De plus, les données relatives à l'exécution et les informations utilisées pour rendre des comptes ne sont pas produites à intervalles suffisamment réguliers pour suivre les progrès accomplis tandis que les mesures d'exécution convenues dans le document du programme et budget ne sont nécessairement utiles à des fins de gestion, de prise de décisions et d'apprentissage. Le montrent les tentatives faites sans succès pour améliorer l'utilisation des mesures d'exécution à des fins de gestion en les incluant dans les rapports trimestriels à l'Équipe de haute direction.

B. MESURES D'EXECUTION DU PROGRAMME ET INSTRUMENTS DE SUIVI MAL ELABORES

70. Il ressort de l'échantillon examiné que 45% des programmes de l'OMPI éprouvent des difficultés pour collecter, analyser et présenter des données en quantité suffisante et suffisamment détaillées à l'appui des mesures d'exécution. De l'avis de la plupart des parties prenantes interrogées, cela est dû principalement aux facteurs suivants :

- a) octroi d'une importance insuffisante à la gestion de l'exécution des programmes;
- b) mesure insuffisante des progrès accomplis et manque d'améliorations constantes en matière d'exécution du programme; et
- c) manque d'instruments de gestion appropriés pour faciliter une meilleure collecte, un meilleur suivi et une meilleure analyse des données relatives à l'exécution.

71. Des mesures d'exécution insuffisantes et l'absence de directives pour assurer le suivi d'indicateurs d'exécution excessivement complexes ont des incidences négatives sur la clarté et la transparence des informations utilisées pour faire rapport.

72. Durant la validation du rapport sur l'exécution du programme pour 2010-2011, les facteurs clés qui ont affaibli le sentiment d'appropriation des indicateurs d'exécution étaient les suivants :

- a) changements administratifs fréquents, des fonctionnaires héritant d'indicateurs d'exécution et de résultats escomptés qu'ils n'avaient pas élaborés; et
- b) quelques fonctionnaires estimant que des indicateurs d'exécution convenus pendant la phase d'élaboration avaient plus tard été modifiés sans leur consentement durant la phase de mise au point du cadre d'exécution.

C. LA CULTURE DE GESTION DE LA PERFORMANCE CONTINUE D'EVOLUER

73. Comme indiqué dans le rapport de validation précédent du rapport 2008-2009 sur l'exécution du programme (document A/48/21), les résultats escomptés et les indicateurs d'exécution ont continué de changer d'un exercice biennal à l'autre. Cela peut être interprété davantage comme un processus positif de mises au point et d'améliorations constantes du cadre de gestion axé sur les résultats que comme une limitation. Dans la plupart des cas, les changements ont abouti à de meilleurs résultats escomptés et indicateurs d'exécution ainsi qu'à des niveaux de référence et des objectifs plus réalistes. La gestion axée sur les résultats à l'OMPI est toujours dans sa phase d'élaboration et des mises au point additionnelles des résultats escomptés, des indicateurs d'exécution et des niveaux de référence seront donc effectuées jusqu'à ce qu'une solide culture de gestion de la performance soit bien en place au sein de l'Organisation. La Division de l'audit et de la supervision internes prend note que le document du programme et budget pour 2012-2013 est d'un bien meilleur niveau de qualité que celui pour 2010-2011, des mises au point additionnelles devant avoir lieu durant l'exercice biennal 2014-2015 dans le cadre des améliorations programmées du cadre de gestion axé sur les résultats de telle sorte qu'une culture de gestion de la performance prenne racine à l'OMPI.

D. MANQUE D'ATELIERS ORGANISES DURANT LA PHASE D'ELABORATION DU CADRE D'EXECUTION ET DES INSTRUMENTS DE SUIVI

74. Une formation à la gestion axée sur les résultats a été dispensée au personnel mais d'une manière uniformisée qui a limité les conditions propices à une participation et à une appropriation du cadre des résultats.

6. RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA VALIDATION DU RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME

75. Les recommandations ci-après sont faites sur la base des preuves documentaires fournies par les différents programmes de l'OMPI conjuguées aux consultations avec le personnel chargé de la mise en œuvre des indicateurs d'exécution choisis au hasard :

76. Recommandation 1 : l'assurance-qualité des données relatives à l'exécution du programme doit être plus encore renforcée durant l'exercice biennal 2012-2013 (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et le Département des finances et du budget) en améliorant la qualité et la pertinence du cadre des résultats.

77. Comme indiqué dans son mandat, la Section de la gestion et de l'exécution des programmes, en étroite coopération avec le Bureau du directeur financier, devrait prendre la tête des activités d'élaboration de systèmes de contrôle fiables pour ainsi permettre une assurance qualité effective du cadre des résultats et des rapports sur l'exécution du programme en vue d'une mise en œuvre plus efficace de l'exécution des programmes à l'échelle toute entière de l'Organisation.

78. Des rapports réguliers de gestion ne peuvent devenir utiles pour la direction que si le cadre des résultats et les informations requises sont utiles et utilisés à des fins de prise de décisions. C'est pourquoi, pour renforcer la qualité du cadre des résultats et les données relatives à l'exécution, les facteurs ci-après devraient être envisagés :

- a) les programmes devraient d'emblée avoir des objectifs clairs et un lien de cause à effet devrait être établi entre les indicateurs de niveau plus bas et de niveau plus élevé;
- b) les mesures de performance devraient inclure les résultats escomptés répondant aux critères SMART de même que des niveaux de référence et des objectifs réalistes;
- c) les systèmes de contrôle devraient être adéquats, utiles, pertinents et efficaces pour la collecte, l'analyse et la communication des données; et
- d) l'établissement des rapports sur l'exécution du programme devrait être effectué d'une manière exacte et transparente comme le mentionnent les critères de validation. Cela comprend l'exactitude du code de couleurs.

79. Recommandation 2 : Établir un juste équilibre entre le cadre des résultats en tant qu'outil de reddition des comptes et qu'outil de gestion (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et les chefs de programme) en identifiant les mesures d'exécution répondant aux critères SMART.

80. Pour établir un juste équilibre entre :

- a) les rapports sur la performance à des fins de gestion; et
- b) à des fins de prise de décisions et d'apprentissage.

81. Les mesures de performance définies dans les futurs documents de programme et budget (à commencer par l'exercice biennal 2014-2015) devraient être les mêmes que celles :

- a) utilisées à des fins de gestion et de suivi internes par les chefs de programme; et
- b) considérées comme pertinentes à des fins de prise de décisions par les chefs de programme.

82. Une utilisation plus équilibrée du cadre des résultats contribuera au renforcement du sentiment d'appropriation tout comme à une meilleure utilisation de ce cadre et des données relatives à l'exécution.

83. Recommandation 3 : Améliorer l'appui en matière de suivi et les orientations aux chefs et personnel de programme, au moyen d'ateliers organisés, en vue de l'élaboration, de l'amélioration et de la mise en œuvre des mesures d'exécution répondant aux critères SMART ainsi que du renforcement de la gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation (pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la Section de la gestion des performances, de la formation et du perfectionnement).

84. Une approche plus participative doit être adoptée par l'Équipe de haute direction pour accroître l'adhésion des chefs de programme et de leur personnel à l'élaboration, à la révision et à l'application des mesures de performance et des systèmes/instruments de suivi qui renforceront plus encore le sentiment d'appropriation et l'utilisation effective du cadre des résultats.

85. Des programmes de formation interactifs, y compris des ateliers organisés devraient faire partie du plan de mise en œuvre régulier du cadre des résultats en vue :

- a) de définir les indicateurs d'exécution répondant aux critères SMART qui ont des liens clairs et logiques de cause à effet entre les indicateurs à rendement plus bas et les indicateurs à résultat/impact plus élevé;
- b) d'identifier des niveaux de référence et objectifs réalistes pour mesurer les progrès par rapport aux mesures de performance;
- c) de donner des orientations sur la manière la meilleure de mettre en œuvre le programme et d'en améliorer l'exécution d'un bout à l'autre de l'exercice biennal; et
- d) d'élaborer des systèmes et instruments de suivi qui permettent aux programmes de collecter des données et de les analyser par rapport aux mesures de performance.

86. Recommandation 4 : Les délais de présentation des rapports individuels et consolidés sur l'exécution du programme devraient être fixés très à l'avance, ce qui permettrait la validation d'un rapport final sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2012-2013 *(pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la Division de l'audit et de la supervision internes).*

87. Pour garantir aux États membres l'exactitude et la complétude du rapport sur l'exécution du programme, des délais devraient être fixés de manière à permettre une validation indépendante d'un rapport final⁸.

⁸ À l'époque où ce rapport de validation a été rédigé, le projet final du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2010-2011 (envoyé le 22 juin 2012 à la Division de l'audit et de la supervision internes) contenait quelques modifications qui ont été prises en compte dans la mise au point dudit rapport.

7. SUIVI DE L'ÉTAT DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS DE VALIDATION ANTERIEURS

Complètement mises en œuvre	
Partiellement mises en œuvre	
Pas mises en œuvre	

Recommandations contenues dans les rapports de validation des rapports sur l'exécution du programme pour 2008 et 2008-2009	État	Observations sur l'état de mise en œuvre des recommandations
<p>Recommandation 1 :</p> <p>Il conviendrait d'examiner la mesure dans laquelle les données relatives aux indicateurs d'exécution pourraient être utilisées plus systématiquement pour le suivi des progrès réalisés par les différents programmes. Si la haute direction y voit une priorité, il conviendrait d'encourager l'adoption de systèmes de contrôle plus stricts afin d'intégrer concrètement l'approche fondée sur les résultats dans la gestion quotidienne, en complément de l'accent mis sur la planification financière et la présentation de rapports aux États membres.</p>		<p>Environ 55% de ceux qui ont répondu étaient d'avis qu'un examen recommandé dans les rapports précédents sur l'exécution du programme a été effectué. Sur la base de la recommandation, des ateliers ont été organisés en 2010.</p> <p>Dans l'ensemble, ceux qui ont répondu étaient d'avis que le cadre des résultats a été mieux aligné sur les objectifs stratégiques et que les indicateurs d'exécution sont plus faciles à mesurer pour 2012-2013.</p> <p>En général, les personnes rendant des comptes au regard des indicateurs d'exécution (55%) sont d'avis que les informations communiquées sont utilisées à des fins de prise de décisions par plusieurs parties prenantes dont l'Équipe de haute direction. Toutefois, elles ne sont pas nécessairement utilisées par ceux (20%) qui rendent des comptes au regard des indicateurs d'exécution. La reddition de comptes au regard de ces mesures a été abandonnée.</p> <p>Cette recommandation sera considérée comme mise en œuvre lorsqu'un examen de l'utilisation régulière des données relatives aux indicateurs d'exécution est effectué et lorsque des systèmes de contrôle plus stricts qui sont en cours d'élaboration seront en place.</p>
<p>Recommandation 2 :</p> <p>Dans la mesure où les données relatives aux indicateurs d'exécution seront davantage utilisées aux fins de contrôle interne, les fonctionnaires exerçant des fonctions de supervision devraient jouer un rôle plus visible dans l'appui à la conception et la mise à jour de systèmes de contrôle fiables. Ils auront aussi un rôle à jouer dans l'établissement de liens étroits et clairs entre les objectifs des programmes et les buts et objectifs stratégiques supérieurs de l'Organisation.</p>		<p>Comme indiqué dans la recommandation 1, près de 45% des programmes n'utilisent pas données relatives aux indicateurs d'exécution aux fins de contrôle interne. Par conséquent, les fonctionnaires exerçant des fonctions de supervision n'ont pas un rôle plus visible dans l'appui à la conception et la mise à jour de systèmes de contrôle fiables durant l'exercice biennal 2010-2011. Pour le document du programme et budget 2012-2013, des liens plus étroits et clairs entre les résultats escomptés, les indicateurs d'exécution et les objectifs stratégiques de l'Organisation ont été établis.</p> <p>Cette recommandation sera considérée comme pleinement prise en compte si les chefs de programme utilisent les données relatives à l'exécution aux fins de contrôle interne et si des systèmes de contrôle fiables sont mis en place.</p>

Recommandations contenues dans les rapports de validation des rapports sur l'exécution du programme pour 2008 et 2008-2009	État	Observations sur l'état de mise en œuvre des recommandations
<p>Recommandation 3 :</p> <p>L'assistance spécifique aux responsables de la supervision et de l'exécution et aux équipes devrait comprendre : un appui technique accru à l'élaboration d'instruments informatisés de collecte, d'analyse et de communication de données;</p>		<p>Les résultats de l'examen de validation conjugués aux entretiens ont révélé que 38% seulement de ceux qui ont répondu avaient reçu un appui technique à l'élaboration d'instruments informatisés de collecte, d'analyse et de communication de données. L'exercice de validation a cependant constaté que, en l'absence d'instruments de contrôle centralisés efficaces et performants qui facilitent l'analyse et la communication des données, les programmes ont commencé à créer leurs propres systèmes. Il convient de noter que 5 des 29 programmes ont indiqué que leurs indicateurs d'exécution sont simples et qu'il n'est donc pas nécessaire d'avoir un tel système de contrôle. Il n'empêche que cette recommandation doit encore être prise en compte en attendant que tous les programmes reçoivent un appui suffisant à l'élaboration d'instruments informatisés de collecte, d'analyse et de communication de données.</p>
<p>Recommandation 4 :</p> <p>L'assistance spécifique aux responsables de la supervision et de l'exécution et aux équipes devrait comprendre les éléments suivants :</p> <p>retour d'information de la part des clients/utilisateurs, 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 une meilleure coordination de la collecte et de l'analyse au sein des différents programmes, en s'appuyant éventuellement sur l'initiative proposée en matière de services à la clientèle.</p> <p><i>(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)</i></p>		<p>Environ 45% de ceux qui ont répondu ont indiqué que cette recommandation a été mise en œuvre. Toutefois, aucun dossier écrit n'a été trouvé au sein de l'Organisation durant la procédure de validation. Dans l'ensemble, la validation a révélé qu'un retour d'information doit être effectué pour 2012-2013 dans environ 20 cas d'indicateurs d'exécution. Jusqu'ici cependant, ni les programmes ni une unité centrale n'ont entrepris la coordination de la collecte des données. Le personnel ne sait pas encore réellement comment aborder cette tâche et un département central ne l'a pas contacté pour convenir de la marche à suivre.</p> <p>La recommandation sera considérée comme mise en œuvre lorsque tous les programmes pourront compter sur des systèmes adéquats de collecte des données.</p>
<p>Recommandation 5 :</p> <p>L'assistance spécifique aux responsables de la supervision et de l'exécution et aux équipes devrait comprendre les éléments suivants :</p> <p>une formation et des conseils individualisés dispensés en continu pour favoriser la compréhension et l'application des pratiques recommandées en matière de planification des résultats et de systèmes de contrôle;</p>		<p>Une formation en matière de gestion axée sur les résultats a certes été dispensée mais 24% seulement de ceux qui ont répondu ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation personnalisée. La PMPS a dit qu'un encadrement personnalisé continue de faire partie des travaux quotidiens. Toutefois, comme cela n'est peut-être pas la manière la plus rentable de répondre aux besoins en matière de formation, des ateliers supplémentaires seront organisés dans l'avenir.</p> <p>Dans l'ensemble, le personnel s'est déclaré très satisfait de l'appui fourni par la PMPS dans ce domaine. La PMPS a dispensé une formation à 110 fonctionnaires. Cette recommandation sera considérée comme pleinement mise en œuvre lorsque des ateliers et un encadrement supplémentaires pour les programmes seront organisés.</p>

Recommandations contenues dans les rapports de validation des rapports sur l'exécution du programme pour 2008 et 2008-2009	État	Observations sur l'état de mise en œuvre des recommandations
<p>Recommandation 6 :</p> <p>L'assistance spécifique aux responsables de la supervision et de l'exécution et aux équipes devrait comprendre les éléments suivants :</p> <p>l'élaboration d'un instrument de contrôle qui soit à même de rendre compte des progrès globaux accomplis par rapport aux objectifs et indicateurs fondamentaux de manière périodique, par exemple sur une base trimestrielle, à l'intention du Groupe de la haute direction;</p> <p>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.</p>		<p>20% seulement de ceux qui ont répondu ont dit que cette recommandation avait été prise en compte. L'Organisation a commencé par établir des rapports trimestriels pour ensuite arrêter de le faire peu de temps après.</p> <p>Il sied de noter que cette recommandation ne peut être efficace que si des cadres de résultats sont élaborés non seulement pour l'établissement de rapports mais aussi à des fins de gestion. (Voir les recommandations ci-dessus).</p> <p>Cette recommandation doit encore être prise en compte. Elle sera considérée comme mise en œuvre lorsque des rapports trimestriels à l'Équipe de haute direction sur les progrès accomplis qui utilisent les mesures des performances sont incorporés</p>
<p>Recommandation 7 :</p> <p>Priorité devrait être donnée, durant l'exercice biennal 2010-2011, à l'évaluation minutieuse de la qualité et du bien fondé de ces mesures (d'exécution) 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 (<i>pour l'Équipe de haute direction</i>).</p>		<p>Environ 65% de ceux qui ont répondu sont d'avis que cette recommandation a été mise en œuvre. Des indices d'amélioration peuvent être trouvés dans le document du programme et budget pour 2012-2013 où un plus petit nombre d'indicateurs et d'objectifs ont été identifiés. Cette validation n'a pas pu déterminer la qualité du cadre des résultats pour 2012-2013.</p> <p>Environ 97% de ceux qui ont répondu ne savaient pas si une méthode de suivi des progrès ou une approche permettant de mesurer les progrès par rapport au plan stratégique à moyen terme avait été élaborée. Aucune preuve écrite n'a été trouvée durant la période de validation.</p> <p>L'IAOD considérera cette recommandation comme ayant été mise en œuvre une fois qu'est mis en place un système de suivi permettant de déterminer les progrès accomplis par rapport au plan stratégique à moyen terme.</p>
<p>Recommandation 8 :</p> <p>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 (<i>pour la Section de la gestion et de l'exécution des programmes</i>).</p>		<p>Les hypothèses et les risques ont été définis dans le cadre du document du programme et budget 2012-2013.</p> <p>La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.</p>

Recommandations contenues dans les rapports de validation des rapports sur l'exécution du programme pour 2008 et 2008-2009	État	Observations sur l'état de mise en œuvre des recommandations
<p>Recommandation 9 :</p> <p>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 (<i>pour la Division de l'audit et de la supervision internes</i>).</p>		<p>Sous la supervision de l'IAOD, les administrateurs de programme et les délégués ont choisi au hasard un indicateur d'exécution par programme pour la validation du rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme.</p> <p>L'exercice de validation a choisi au hasard un indicateur d'exécution par programme au lieu d'un résultat escompté par programme.</p> <p>La recommandation a été mise en œuvre dans son intégralité.</p>
<p>Recommandation 10 :</p> <p>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).</p> <p>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 de manière consécutive et non pas simultanée.</p>		<p>À l'heure actuelle, des rapports individuels et un rapport global sur l'exécution du programme sont établis en même temps. Cela ne permet pas à la Division de l'audit et de la supervision internes de faire une validation d'un rapport final sur l'exécution du programme. La Division considérera cette recommandation comme ayant été mise en œuvre lorsqu'un calendrier clair et approuvé pour l'achèvement et la validation des rapports sur l'exécution du programme est fixé afin de donner suffisamment de temps pour la réalisation consécutive et non pas simultanée des deux procédures.</p>
<p>Recommandation 11 :</p> <p>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 (<i>pour la Division de l'audit et de la supervision internes</i>).</p>		<p>Des validations sont effectuées tous les deux ans comme recommandé.</p>

[Les annexes suivent]

DÉFINITION DES CRITÈRES DE VALIDATION

Afin de faciliter le processus de validation, l'équipe de validation a appliqué une version adaptée des "critères de bonnes pratiques pour les systèmes de données" définis par le National Audit Office du Royaume-Uni⁹. Les données relatives à l'exécution et les informations utilisées pour rendre compte de l'exécution des programmes devraient être :

1. **Pertinentes et utiles** par rapport à ce que l'Organisation cherche à réaliser d'après les mesures de performance. 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 d'exécution. 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.
2. **Suffisantes/détaillées** pour révéler l'étendue des progrès accomplis par rapport à la mesure des performances. Les données relatives à l'exécution devront inclure toutes les informations qui étaient disponibles pour faire une évaluation détaillée en fonction des mesures de la performance.
3. **Collectées efficacement/facilement accessibles.** Des systèmes appropriés sont mis en place pour enregistrer, atteindre, communiquer et analyser les données requises pour faire rapport en fonction des mesures de performance.
4. **Homogènes et comparables.** Les informations doivent renvoyer à des indicateurs d'exécution 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 :
 - a) le respect des règles méthodologiques au cours des différentes périodes;
 - b) 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;
 - c) des hypothèses et des tests égaux sur un scénario de base possible; et
 - d) l'application équivalente des principes dans les avis d'experts internes et externes, au fil du temps et entre les projets et programmes.

La comparabilité n'est possible que s'il y a continuité de l'information avec les périodes passées ou les programmes similaires réalisés ailleurs. La comparabilité et la continuité des mesures sont très importantes 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 s'imposent et commencent à être perceptibles. Deuxièmement, la modification des mesures de l'exécution des programmes 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.

⁹ *Choosing the right fabric. A framework for performance information*, Cabinet Office & HM Treasury, mars 2001

5. **Exactes et vérifiables** suffisamment pour l'usage qui en est fait, aptes à refléter le changement, étayées par une documentation claire, de sorte que les méthodes d'établissement des mesures puissent être validées. 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 et la vérification sont exigées à deux niveaux :

- a) le premier concerne l'exactitude des informations écrites/documentées, c'est-à-dire les preuves physiques des données et informations quantitatives; et
- b) le second a trait à l'exactitude des informations écrites/documentées, c'est-à-dire les preuves physiques des informations non quantitatives.

6. **Présentées dans les délais**, de manière suffisamment régulière pour permettre de suivre les progrès et suffisamment rapide pour être toujours d'actualité.

7. **Clares et 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 :

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

8. Il y a un critère additionnel pour évaluer les rapports sur les mesures de performance, à savoir le suivant :

- a) **Exactitude du code de couleurs.** Le code de couleurs a une fonction séparée et ne se rapporte pas à proprement parler aux données relatives à l'exécution. Une évaluation de l'exactitude reposait sur le fait de savoir si les notations pouvaient être justifiées sur la base des informations présentées dans ces données au titre du rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme.

[L'annexe II suit]

ÉCHANTILLON ALÉATOIRE DE RÉUNIONS

Un échantillonnage aléatoire d'un indicateur d'exécution par programme a été effectué par les membres de la haute direction de l'OMPI ou leurs suppléants en présence de fonctionnaires de la Division de l'audit et de la supervision internes.

Date	Participants aux programmes	Titre	Nom du programme
20.03.12	M. Clarke	Sous-directeur général, Secteur de la culture et des industries de la création	Programme 3 – Droit d'auteur et droits connexes
21.03.12	M. Onyeama	Vice-directeur général, Secteur du développement	Programme 8 – Coordination du Plan d'action pour le développement Programme 9 – Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, pays les moins avancés Programme 10 – Coopération avec certains pays d'Europe et d'Asie
21.03.12	M. Takagi	Sous-directeur général, Secteur de l'infrastructure mondiale	Programme 12 – Classification des brevets et normes de propriété industrielle de l'OMPI Programme 14 – Services mondiaux de l'information en matière de propriété intellectuelle Programme 15 – Modernisation des offices de propriété intellectuelle
22.03.12	M. Wichard	Vice-directeur général, Secteur des questions mondiales	Programme 4 – Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques Programme 7 – Arbitrage, médiation et noms de domaine Programme 10 – Coopération avec certains pays d'Europe et d'Asie Programme 17 – Promouvoir le respect de la propriété intellectuelle Programme 18 – Propriété intellectuelle et défis mondiaux Programme 19 – Communications Programme 20 – Bureaux extérieurs et relations extérieures
22.03.12	Mme Kadri	Secrétaire, Division de l'audit et de la supervision internes	Programme 26 – Audit et supervision internes
23.03.12	M. Ignasse	Administrateur principal de programme, Secteur de l'infrastructure mondiale	Programme 2 – Marques, dessins et modèles industriels et indications géographiques Programme 6 – Systèmes de Madrid, La Haye et Lisbonne
26.03.12	Mme Bachner	Chef, Section de la gestion et de l'exécution des programmes	Programme 22 – Gestion des finances, du budget et du programme
28.03.12	Mme Dayer	Directrice par intérim, Département de la gestion des ressources humaines	Programme 23 – Gestion et mise en valeur des ressources humaines
28.03.12	M. Rainey	Directeur, Division de l'innovation	Programme 5 – Système du PCT Programme 30 – Petites et moyennes entreprises
29.03.12	M. Fink	Économiste en chef, Division de l'économie et des statistiques	Programme 16 – Études, statistiques et analyses économiques
29.03.12	M. Prasad	Directeur exécutif et chef de cabinet, Cabinet du Directeur général	Programme 21 – Direction générale
30.03.12	M. Rai	Directeur, Département des conférences et des services linguistiques	Programme 27 – Service de conférences et services linguistiques

Date	Participants aux programmes	Titre	Nom du programme
30.03.12	M. Lei	Directeur des services informatiques	Programme 25 – Techniques de l'information et de la communication
02.04.12	M. Baechtold	Directeur, Division des brevets	Programme 1 – Brevets
02.04.12	M. Donovan	Chef par intérim, Service de coordination de la sûreté et de la sécurité	Programme 28 – Sécurité
02.04.12	Mme Boutillon	Directrice, Division de l'infrastructure des locaux	Programme 29 – Nouvelle construction
18.04.12	Mme Gamble	Assistante administrative, Bureau du sous-directeur général	Programme 24 – Services d'appui administratif

[L'annexe III suit]

LISTE DES RÉUNIONS POUR L'EXERCICE DE VALIDATION




Des entretiens ont été effectués par du personnel de la Division de l'audit et de la supervision internes sur la base d'un protocole uniformisé.

Date	Participants aux programmes	Titre	Nom de programme
05.04.12	Mme Lung	Conseillère principale, Division du droit d'auteur	Programme 3 – Droit d'auteur et droits connexes
13.04.12	M. Hopperger Mme Friedli	Directeur, Division du droit et des services consultatifs en matière de législation Chef de la Section du droit des marques	Programme 2 – Marques, dessins et modèles industriels et indications géographiques
16.04.12	M. Bisson	Chef, registre de La Haye	Programme 6 – Systèmes de Madrid, La Haye et Lisbonne
17.04.12	M. Lei	Directeur des services informatiques	Programme 25 – Techniques de l'information et de la communication
17.04.12	M. Ghandour	Administrateur principal de programme, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement	Programme 8 – Coordination du Plan d'action pour le développement
17.04.12	M. Di Pietro M. Kongolo	Directeur, Académie de l'OMPI Directeur adjoint par intérim et chef du programme de perfectionnement des cadres	Programme 11 – Académie de l'OMPI
18.04.12	M. Donovan	Chef par intérim, Service de coordination de la sûreté et de la sécurité	Programme 28 – Sécurité
18.04.12	M. Farassopoulos	Chef, Service des classifications internationales et des normes de l'OMPI	Programme 12 – Classification des brevets et normes de propriété industrielle de l'OMPI
19.04.12	M. Roache-Turner, M. Rios, M. Rattray	Chef et juriste de la Section du règlement des litiges relatifs aux noms de domaine Juriste de la Section du règlement des litiges relatifs aux noms de domaine Chef, Section de l'information et des relations extérieures	Programme 7 – Arbitrage, médiation et noms de domaine
20.04.12	Mme Adam M. Thom	Assistante administrative Conseiller principal, Cabinet du Directeur général	Programme 21 – Direction générale
23.04.12	Mme McLeod	Chef, Bibliothèque de l'OMPI	Programme 19 – Communications
25.04.12	M. Guiramand	Chef, Services mondiaux d'information en matière de propriété intellectuelle	Programme 23 – Gestion et mise en valeur des ressources humaines
25.04.12	M. Saadallah M. Bradley	Directeur exécutif, Département des relations extérieures et Chef de la Section des organisations intergouvernementales et des partenariats	Programme 20 – Bureaux extérieurs et relations extérieures
26.04.12	M. Roca Campaña	Directeur conseiller principal, Bureau du sous-directeur général	Programme 14 – Services mondiaux d'information en matière de propriété intellectuelle









Date	Participants aux programmes	Titre	Nom de programme
27.04.12	M. Rai Mme Chadarevian	Directeur, Département des conférences et des services linguistiques Chef, Division linguistique	Programme 27 – Service de conférences et services linguistiques
27.04.12	Mme Cook Robbins Mme Bona	Chef, Services des finances Chef, Section du budget	Programme 22 – Gestion des finances, du budget et du programme
27.04.12	M. Krattiger M. Bartels	Directeur, Division des défis mondiaux Administrateur principal de programme de la Division des défis mondiaux	Programme 18 – Propriété intellectuelle et défis mondiaux
27.04.12	Mme Van Greunen Mme Min	Directrice, Division de la promotion du respect de la propriété intellectuelle Chef de la Section du développement	Programme 17 – Promouvoir le respect de la propriété intellectuelle
30.04.12	M. Fink	Économiste en chef, Division de l'économie et des statistiques	Programme 16 – Études, statistiques et analyses économiques
30.04.12	M. Rainey	Directeur, Division de l'innovation	Programme 30 – Petites et moyennes entreprises
01.05.12	Mme Boutillon	Directrice, Division de l'infrastructure des locaux	Programme 24 – Services d'appui administratif Programme 29 – Nouvelle construction
01.05.12	M. Svantner M. Gribkov	Directeur et administrateur de programme, Division pour certains pays d'Europe et d'Asie	Programme 10 – Coopération avec certains pays d'Europe et d'Asie
01.05.12	M. Ntchatcho Mme Wege Mme Nyerere M. Ngoubeyou	Directeur principal, directrice adjointe, administrateurs principaux de programme, Bureau régional pour l'Afrique	Programme 9 – Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, pays les moins avancés
02.05.12	M. Wendland	Directeur, Division des savoirs traditionnels	Programme 4 – Savoirs traditionnels, expressions culturelles traditionnelles et ressources génétiques
02.05.12	M. Baechtold	Directeur, Division des brevets	Programme 1 – Brevets
03.05.12	M. Meredith Mme Neyroud	Directeur et assistante administrative principale, Division de la modernisation des infrastructures	Programme 15 – Modernisation des offices de propriété intellectuelle
04.05.12	M. Matthes	Directeur, Division du développement fonctionnel du PCT	Programme 5 – Système du PCT
04.05.12	M. Efendioglu	Chef, Section de l'audit interne	Programme 26 – Audit et supervision internes

[L'annexe IV suit]



ÉVALUATIONS DE VALIDATION, Y COMPRIS LES CLASSEMENTS

Répond suffisamment aux critères	
Répond partiellement aux critères	
Ne répond pas aux critères	

Programme 1 – Indicateur de performance : Augmentation du nombre de débats sur les principes et les pratiques juridiques du système des brevets et les utilisations qui en sont faites.

<i>Critères applicables aux données relatives à l'exécution</i>		<i>Observations/limites des données</i>
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies pour l'évaluation étaient partiellement pertinentes et utiles pour une évaluation réaliste car il manque à celle-ci des informations sur l'utilisation des principes juridiques du système des brevets.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution étaient nombreuses, suffisantes et détaillées sur les activités accomplies en 2010-2011.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données relatives à l'exécution sont partiellement accessibles en ligne car elles se rapportent aux rapports des États membres et qu'une proportion importante se trouve dans le programme 1 pour les rapports internes destinés aux cadres hiérarchiques et au Directeur général.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution recueillies, analysées et mentionnées au sujet des résultats escomptés en 2010 et 2011 ont été modifiées en 2012-2013 en vue de rendre plus utiles les résultats escomptés et les principaux indicateurs d'exécution répondant aux critères SMART pour les mesurer avec plus d'efficacité. Les principaux indicateurs d'exécution ont été conçus en 2010.
Exactes/vérifiables		Les données sur la performance fournies peuvent être vérifiées dans les archives que l'on peut consulter sur l'Intranet de l'OMPI et dans les rapports reposant sur des preuves factuelles maintenues dans le programme. Mais tels quels, les principaux indicateurs d'exécution ne sont pas très concrets pour être mesurés.
Respect des délais		Pour ce qui est des rapports externes et internes réguliers, les données relatives à l'exécution ont fait l'objet de rapports au Directeur général, au directeur général adjoint responsable du programme 1 et aux États membres.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution ont été divulguées dans la plus grande transparence pour permettre un examen et une analyse partiels des exigences de l'indicateur d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		Faute d'une analyse d'impact des activités réalisées par le programme 1 pour évaluer si le résultat escompté a été atteint par le biais de l'indicateur d'exécution concerné, les données relatives à l'exécution ont répondu partiellement aux critères pour évaluer la performance.

Programme 2 – Indicateur de performance : Les problèmes limitant la mise en œuvre du Traité de Singapour et les avantages découlant de cette mise en œuvre ont été recensés.

<i>Critères applicables aux données relatives à l'exécution</i>		<i>Observations/limites des données</i>
Pertinentes/utiles		L'indicateur d'exécution est axé sur le produit et n'est pas défini de manière SMART. En outre, les données relatives à l'exécution n'abordent pas entièrement les besoins d'information de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté. Même si les documents fournis sont utiles au suivi, leur pertinence n'est que partielle pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution retenu. Les enjeux limitant la mise en œuvre du Traité de Singapour et les avantages découlant de cette mise en œuvre ont été recensés de manière seulement marginale.
Suffisantes/détaillées		Les documents fournis utilisés pour le suivi ne sont pas suffisants ni assez détaillés pour en rendre compte par rapport à l'indicateur d'exécution et au résultat escompté. Les données utilisées pour établir des rapports au regard de l'indicateur de performance ont dû être développées pour répondre entièrement aux exigences propres à l'indicateur d'exécution.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les rapports de missions et de séminaires, de même que les rapports remis à l'Assemblée du Traité de Singapour sur le droit des marques (STLT), font partie des données de suivi et sont d'accès facile. Sur les 17 rapports fournis, trois seulement mentionnent quelques limites et avantages. Les autres ne mentionnent aucunement les avantages et les limites. Les quelques limites et avantages mentionnés dans les divers rapports n'ont pas fait l'objet d'une énumération systématique, à savoir que les informations n'ont pas été recueillies avec efficacité et que les quelques messages essentiels formulés à cet égard ne sont pas faciles à reconnaître.
Homogènes/comparables		L'indicateur d'exécution et le résultat escompté faisaient partie du document du programme et budget en 2010-2011. Toutefois, ce document a été supprimé en 2012-2013, ce qui rend impossible toute comparaison. Les raisons pour lesquelles on a abandonné l'indicateur d'exécution ne sont pas officiellement consignées dans les documents fournis.
Exactes/vérifiables		Étant donné que les documents fournis ne sont pas entièrement pertinents pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté, on peut en déduire que la vérification reposant sur les documents existants est impossible.
Respect des délais		Les rapports de suivi utilisés au regard de l'indicateur d'exécution ne sont rassemblés que pour les besoins du PPR et sont fournis en temps opportun chaque année. Les rapports réguliers sur ces informations ne sont pas mandatés. Toutefois, les rapports de missions sont jugés particulièrement utiles pour les besoins de gestion.
Claires/transparentes		Même si les données de suivi sous la forme de rapports ont été fournies, elles ne répondent pas aux informations nécessaires pour l'indicateur d'exécution. Aucune liste des avantages et des limites n'a été fournie, mais, en revanche, il a fallu recenser les informations dans 17 rapports dont trois seulement mettaient en relief de façon marginale quelques avantages et limites. Dans l'ensemble, les informations présentées n'étaient pas suffisamment claires et transparentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		Si l'on tient compte du fait que les "problèmes limitant la mise en œuvre du Traité de Singapour et les avantages découlant de cette mise en œuvre" n'ont été recensés que de façon marginale, la grande majorité des rapports n'étaient pas pertinents pour établir un rapport au regard des données relatives à l'exécution, aussi peut-on en déduire que la cible n'a été que partiellement atteinte.

Programme 3 – Indicateur de performance : Décisions et demandes émanant du SCCR.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution approuvé, mais elles ne sont pas forcément utiles car l'indicateur d'exécution n'est pas nécessairement utile et suffisamment précis pour établir un rapport au regard du résultat escompté. Sa formulation et son but ne sont pas nécessairement clairs.
Suffisantes/détaillées		Étant donné que l'indicateur d'exécution approuvé n'a pas été clairement formulé et que le niveau de référence consiste à calculer le nombre de décisions, on peut en déduire que les données relatives à l'exécution fournies sont suffisantes. Toutefois, le fait de compter le nombre de décisions au lieu de rendre compte de la qualité des décisions n'indique pas forcément que le programme atteint son résultat escompté.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations utilisées pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution sont disponibles sur Internet et on peut également les trouver dans les rapports du Comité permanent du droit d'auteur et des droits connexes (SCCR).
Homogènes/comparables		Il est impossible de comparer les données relatives à l'exécution dans le temps. L'indicateur d'exécution a été approuvé dans le cadre du programme et budget de 2010-2011, qui a été abandonné pour l'exercice biennal 2012-2013.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution fournies sont exactes et vérifiables. On a procédé à un contrôle par recoupement des informations car celles-ci étaient faciles d'accès.
Respect des délais		Les informations ont été produites en temps opportun.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Claires/transparents		Les données utilisées pour l'établissement des rapports sont transparentes et on peut les trouver dans les rapports officiels du SCCR même si elles ne sont pas claires quant aux décisions ou aux demandes comptabilisées pour mesurer la performance au regard de l'indicateur d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		Faute de cibles bien définies et compte tenu des faiblesses de l'indicateur d'exécution, on peut en déduire que le code de couleurs est exact. Cependant, les données relatives à l'exécution ne répondent que partiellement aux exigences faute d'un indicateur d'exécution répondant aux critères SMART.

Programme 4 – Indicateur de performance : Nombre d'autres instances et institutions internationales reconnaissant expressément l'expertise technique de l'OMPI en matière de propriété intellectuelle et sa contribution. Objectif : quatre.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies sont pertinentes au regard de l'indicateur d'exécution, mais pas forcément utiles au regard du résultat escompté étant donné que l'indicateur d'exécution n'est pas assez précis et qu'il laisse une trop grande latitude d'interprétation, surtout lorsqu'il s'agit de dénombrer le nombre de processus. En 2012-2013, cet indicateur d'exécution a été abandonné.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution fournies étaient suffisantes et détaillées, compte tenu des limites de l'indicateur d'exécution.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Le programme a tenu une très bonne liste de la plupart de ses activités, ce qui en facilite le suivi. Le programme a fourni les documents nécessaires (p. ex. les rapports de missions) à l'équipe de validation. Toutefois, ceux-ci n'étaient pas d'accès facile faute de systèmes de suivi pour permettre la collecte efficace des données.
Homogènes/comparables		Cet indicateur d'exécution a été introduit dans le cadre du programme et budget de 2010-2011 et il a été abandonné dans le document du programme et budget de 2012-2013. Par conséquent, les données relatives à l'exécution ne peuvent pas être comparées d'un exercice biennal à l'autre.
Exactes/vérifiables		Étant donné que les données n'ont pas été faciles à rassembler, la validation s'est contentée de vérifier l'exactitude des missions en dehors de Genève au sujet desquelles des rapports ont été sollicités et où les informations étaient exactes et vérifiables. En général, le fait de donner accès au personnel de l'OMPI à une base de données contenant tous les rapports de missions recueillis dans le cadre du processus d'autorisation des voyages devrait faciliter la collecte des données.
Respect des délais		Étant donné que les données relatives à l'exécution ne sont exigées que dans le cadre du PPR, on peut en déduire que le rapport a été remis en temps opportun.
Claires/transparents		Les données relatives à l'exécution n'ont pas été clairement formulées étant donné que l'indicateur d'exécution était mal défini. Néanmoins, le programme a déployé tous les efforts possibles pour que les dossiers et les rapports soient accessibles.
Exactitude du code de couleurs		Si l'on tient compte du fait que l'indicateur d'exécution ne répondait pas forcément aux critères SMART ¹⁰ et qu'il n'indique pas clairement à quels processus il fait allusion, on peut en déduire que la cible a été atteinte. Il est préconisé pour les futurs documents du programme et budget de 2014-2015 de s'assurer que les indicateurs d'exécution répondent aux critères SMART et qu'ils sont utiles pour mesurer l'atteinte des résultats escomptés.

¹⁰ Les indicateurs SMART signifient : précis, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps.

Programme 5 – Indicateur de performance : Retour d'information des États membres sur la qualité des propositions.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont partiellement pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté, mais pas forcément utiles. L'indicateur d'exécution actuel n'est pas SMART et il ne représente pas fidèlement les travaux de la division. Pour que les données relatives à l'exécution soient utiles et pertinentes aux décisions prises, il serait nécessaire de recenser un indicateur direct SMART permettant une représentation claire des travaux du programme.
Suffisantes/détaillées		Compte tenu des limites présentées par ce programme pour mesurer cet indicateur d'exécution et de l'absence de retour d'information, on peut en déduire que les données relatives à l'exécution ne sont ni suffisantes ni détaillées.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Sans objet étant donné qu'aucune donnée n'a été recueillie pour établir un rapport.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution sont uniformes dans le temps. Toutefois, il n'y a pas grand-chose à comparer en dehors du fait d'avoir un énoncé général de satisfaction. La formulation de l'indicateur d'exécution a été modifiée dans le programme et budget de l'exercice biennal 2012-2013.
Exactes/vérifiables		Sans archives, la validation ne peut pas vérifier l'exactitude des informations et toute vérification est donc impossible.
Respect des délais		Étant donné que les données relatives à l'exécution ne sont nécessaires qu'au PPR, on peut en déduire que le rapport a été établi en temps opportun.
Clares/transparentes		Faute d'archives, on peut affirmer que les données relatives à l'exécution ne sont ni claires ni transparentes.
Exactitude du code de couleurs		Faute d'une cible SMART et d'un indicateur d'exécution utile, on peut affirmer que le résultat n'a pas été atteint. Toutefois, pour éviter que cette situation se reproduise à l'avenir, l'Organisation doit apporter son soutien au programme : a) en identifiant un indicateur d'exécution et une cible SMART directement liés aux travaux du programme au jour le jour et au résultat escompté; b) pour aider le programme à concevoir/recenser les instruments de suivi qui seront nécessaires à la collecte des données.

Programme 6 – Indicateur de performance : Acte de Genève : huit nouvelles parties contractantes.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté. Toutefois, les données relatives à l'exécution ne sont pas nécessairement utiles aux décisions à prendre.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution sont suffisantes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté. Toutefois, la qualité des données revêt plus d'importance que leur quantité. Une hausse du nombre de membres ne signifie pas nécessairement une augmentation de l'utilisation du système.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données nécessaires à l'établissement d'un rapport au regard de l'indicateur d'exécution ont été recueillies avec efficacité, elles sont faciles d'accès et on peut les trouver au lien suivant : http://www.wipo.int/hague/fr/notices/index.jsp?items=20 .
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution sont uniformes dans le temps, même si la formulation est légèrement différente.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution sont exactes et vérifiables.
Respect des délais		Étant donné que l'Organisation n'exige pas l'établissement régulier d'un rapport au regard de cet indicateur d'exécution, sauf pour le PPR, on peut confirmer que le rapport a été présenté en temps opportun.
Clares/transparentes		Le programme a utilisé les "Avis d'information du système de La Haye" (voir lien ci-dessus) comme principale source d'information au moment d'établir des rapports au regard de l'indicateur d'exécution.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Exactitude du code de couleurs		La cible approuvée de huit nouvelles parties contractantes n'a été que partiellement atteinte vu qu'il n'y a que sept nouvelles parties contractantes. Par conséquent, le code de couleurs mentionné dans le PPR n'est pas exact.

Programme 7 – Indicateur de performance : Trois cents litiges relatifs aux ccTLD réglés selon les principes UDRP.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données recueillies pour cet indicateur d'exécution sont pertinentes et utiles à l'établissement de rapports efficaces.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution sont détaillées et suffisantes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution.
Recueillies de manière efficace/d'accès facile		Tous les cas et les informations qui s'y rapportent sont sauvegardés dans une base de données facilement accessible. Les données sont faciles à recueillir dans la base de données à laquelle a accès le Service de règlement des litiges relatifs aux noms de domaine. Signalons que les informations sur les cas sont confidentielles, c'est-à-dire que le public externe n'a pas accès à cette base de données. Néanmoins, les informations non confidentielles sur les cas (p. ex. les noms du plaignant et de l'intimé, la date des plaintes) sont disponibles sur le site Web de l'OMPI et sur l'Intranet après le règlement des cas. Voir lien ci-dessous : http://www.wipo.int/amc/fr/domains/cctld/index.html .
Homogènes/comparables		L'indicateur d'exécution utilisé confère un sens de la continuité. Le Service a passé beaucoup de temps à concevoir ses indicateurs d'exécution. À vrai dire, il a établi un niveau de référence réaliste après avoir procédé à une analyse minutieuse du niveau d'activité de ces dernières années, des leçons retenues et de l'environnement externe. Les données relatives à l'exécution sont judicieusement liées au résultat escompté, au niveau de référence et à l'indicateur d'exécution. Compte tenu de la nature de l'indicateur d'exécution, il est très facile de procéder à des comparaisons quant au nombre de cas administrés.
Exactes/vérifiables		Les informations sur cet indicateur d'exécution sont très faciles à vérifier compte tenu des documents fournis par le Service de règlement des litiges relatifs aux noms de domaine. La base de données fort efficace permet facilement d'établir un lien entre les données et leurs objectifs.
Respect des délais		Excellent système de rapports, il est rendu compte des informations très régulièrement. De plus, les données relatives à l'exécution sont communiquées en temps opportun en cas de besoin.
Claires/transparentes		Les dossiers fournis étaient clairs et transparents. Seule une petite observation s'impose, l'indicateur d'exécution contient trois sigles et, de ce fait, il peut être difficile de savoir à quoi il fait allusion. C'est pourquoi on recommande d'éviter l'emploi de sigles dans les indicateurs d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		D'après les documents fournis, on peut en déduire que le code de couleurs est exact.

Programme 8 – Indicateur de performance : Les recommandations découlant du suivi et des évaluations sont mises en œuvre avec succès.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données recueillies pour cet indicateur d'exécution n'ont aucune pertinence pour permettre l'établissement efficace d'un rapport sur l'indicateur d'exécution. Les données relatives à l'exécution mentionnées dans le PPR ont trait à la mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement (PAD). Dans l'ensemble, il semble qu'on ait mal interprété les exigences en matière de rapports et les informations nécessaires, étant donné que le programme mentionne en regard de l'indicateur : "Les systèmes de suivi sont utilisés par tous les projets et servent à prendre des décisions" que l'on a "procédé à l'évaluation externe de six projets achevés", c'est-à-dire que ce sont les types d'informations qui auraient dû être mentionnés dans le cadre de l'indicateur d'exécution validé.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Suffisantes/détaillées		Les rapports sur la mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement sont suffisants et détaillés. Toutefois, ils ne sont guère pertinents pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les archives qui servent à établir un rapport au regard des données relatives à l'exécution sont recueillies avec grande efficacité et sont facilement accessibles. Néanmoins, elles ne répondent pas aux besoins de l'indicateur d'exécution.
Homogènes/comparables		Cet indicateur d'exécution ne figurait pas dans le PPR de 2008 et il a été retiré du programme et budget de 2012-2013. L'homogénéité en est absente et, de ce fait, la performance est impossible à mesurer sur de longues périodes.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution sont exactes et vérifiables, mais sans pertinence pour l'indicateur d'exécution. Tous les rapports peuvent être consultés aux liens suivants : http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/fr/cdip_5/cdip_5_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/fr/cdip_6/cdip_6_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/fr/cdip_6/cdip_6_3.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/fr/cdip_7/cdip_7_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/fr/cdip_8/cdip_8_2.pdf
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution sont diffusées en temps opportun si nécessaire.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution sont claires et transparentes, mais sans grande pertinence à ce niveau. Le programme a expliqué que l'indicateur d'exécution renvoie directement à la mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement; cela n'est pas évident quand on lit l'indicateur d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		Puisque les données relatives à l'exécution ne répondent pas aux exigences de l'indicateur d'exécution, l'évaluation selon le code de couleurs du principal indicateur d'exécution concerné n'est pas exacte.

Programme 9 – Indicateur de performance : Nombre de pays dotés d'administrations modernisées dans le domaine de la propriété intellectuelle et fournissant aux utilisateurs des services à valeur ajoutée dans ce domaine.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont partiellement pertinentes et utiles pour établir des rapports au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté. Le rapport fait état de l'élargissement de services à valeur ajoutée aux utilisateurs. Les données à l'appui devaient être fournies par les offices de propriété intellectuelle compétents et n'ont été que partiellement reçues par le bureau.
Suffisantes/détaillées		Les archives diffusées sont partiellement suffisantes et détaillées pour établir des rapports au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté; la deuxième partie de l'indicateur d'exécution est une analyse qualitative dont le rapport est limité par la pénurie de données relatives à l'exécution disponibles au sein de l'OMPI.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Dans l'ensemble, cinq jours ouvrables sont nécessaires pour recueillir des données pour le PPR et les diffuser. Les données relatives à l'exécution n'ont donc pas pu être obtenues auprès d'un seul dépôt/source et n'ont pas été facilement accessibles.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution ont été abandonnées dans le programme et budget de 2012-2013.
Exactes/vérifiables		D'après les archives fournies, il est possible de vérifier que le nombre de pays dotés d'une administration modernisée dans le domaine de la propriété intellectuelle dont il est fait état dans le PPR est exact. D'après les archives fournies, il est impossible de confirmer qu'une analyse a été lancée sur la valeur ajoutée pour les utilisateurs. En conséquence, les critères d'exactitude et de vérification ne sont que partiellement satisfaits.
Respect des délais		Les délais du PPR ont été rigoureusement respectés.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution mentionnées dans le PPR sont claires et transparentes, tout comme les archives qui ont servi à établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution. Toutefois, le rapport au regard de l'indicateur d'exécution n'est que partiel faute de données relatives à l'exécution permettant d'établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution dans sa totalité.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Exactitude du code de couleurs		D'après ce qui précède, on peut en déduire que l'indicateur d'exécution et le résultat escompté n'ont pas été pleinement atteints, comme on peut le voir dans le PPR de 2010-2011 du programme 9.

Programme 10 – Indicateur de performance : Une quinzaine de nouveaux pays dotés de programmes nationaux de renforcement des capacités et de stratégies dans le domaine de la propriété intellectuelle, tenant compte des plans de développement nationaux.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution ne sont pas forcément pertinentes et utiles pour les mesurer au regard de l'indicateur d'exécution choisi étant donné que les documents sur la stratégie nationale ne font aucune allusion aux contributions de l'OMPI.
Suffisantes/détaillées		Dans l'ensemble, les informations fournies dans la colonne des données relatives à l'exécution sont suffisantes, mais ne sont guère détaillées étant donné qu'on a l'impression que c'est l'OMPI qui a élaboré ces stratégies alors que celles-ci ont en fait été établies par les États membres.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les stratégies nationales ont été fournies aux fins de validation. Toutefois, elles n'étaient pas facilement accessibles au sein de l'Organisation car il faut un certain temps au personnel pour les fournir à des fins de validation.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution sont homogènes et on peut les comparer dans le temps.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution ne sont ni exactes ni vérifiables étant donné que les stratégies ne proposent pas de liens limpides avec les rôles de l'OMPI dans l'élaboration des stratégies.
Respect des délais		Le programme fait un usage régulier des informations. Toutefois, rien n'oblige l'Organisation à fournir ces données relatives à l'exécution régulièrement. On peut donc en déduire que le rapport a été présenté dans le respect des délais.
Clares/transparentes		Si l'OMPI a prêté son concours aux pays en fournissant des services de consultation dans l'élaboration/la révision des stratégies nationales, cela ne veut pas dire que l'OMPI ait élaboré ces stratégies, mais tout simplement qu'elle contribue à un processus plus important dont les pays assument l'entière paternité.
Exactitude du code de couleurs		Étant donné que l'indicateur d'exécution n'est pas un indicateur direct qui prouve les effets directs du soutien de l'OMPI, on peut en déduire que la cible a été atteinte. Cependant, il semble souhaitable d'analyser attentivement ces types de données relatives à l'exécution et d'indicateur d'exécution étant donné qu'ils peuvent induire en erreur, en particulier le public.

Programme 11 – Indicateur de performance : Élargissement de la représentation géographique des principaux partenaires de coopération faisant partie de réseaux.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont partiellement pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution. La limite actuelle de l'indicateur d'exécution et des données relatives à l'exécution tient au fait qu'ils fournissent des informations très limitées sur l'atteinte du résultat escompté. Le fait d'avoir des informations quantitatives sur le nombre de partenaires indique seulement partiellement que le programme compte un plus grand nombre de partenaires, sans pour autant indiquer qu'il y a eu renforcement de l'efficacité de la coopération internationale pour l'enseignement et la formation en matière de propriété intellectuelle parmi les États membres.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution mentionnées dans le PPR suffisent partiellement étant donné qu'elles fournissent uniquement des informations sur le nombre de partenaires, mais non sur leur représentation géographique. Cependant, les archives fournies sont suffisantes et détaillées. Elles prouvent que la représentation géographique a augmenté et que de nouveaux pays comme le Pakistan, le Nigeria et l'Indonésie sont devenus membres du Réseau mondial des académies de propriété intellectuelle. Malheureusement, ces informations ne sont pas mentionnées dans le PPR.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les archives ont été recueillies avec efficacité sous forme de demandes d'adhésion et elles sont facilement accessibles. On trouvera une liste des membres sur Internet à l'adresse suivante : http://www.wipo.int/academy/fr/ipacademies/index.html .
Homogènes/comparables		Étant donné que les indicateurs d'exécution ont évolué et ont été modifiés chaque exercice biennal, les données relatives à l'exécution ne sont pas homogènes et, par conséquent, impossibles à comparer.
Exactes/vérifiables		Selon les archives présentées, les informations mentionnées dans le PPR sont exactes et faciles à vérifier.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution sont utilisées par le responsable du programme pour en assurer le suivi. Les informations ne sont nécessaires que pour le PPR et elles sont fournies dans le respect des délais.
Clares/transparentes		Les informations sur les partenaires de coopération ne sont communiquées que partiellement. Même si les documents fournis par le programme sont clairs et complets, le PPR ne mentionne pas la représentation géographique. Il est difficile de savoir si des critères ont été recensés pour classer le niveau des partenariats étant donné que l'indicateur fait seulement état de partenaires clés.
Exactitude du code de couleurs		D'après les archives, la cible d'un "élargissement de la représentation géographique des principaux partenaires de coopération faisant partie du réseau" a été atteinte et, par conséquent, le classement est exact. Pour les futurs PPR, il semble souhaitable que le programme fasse usage de ses archives au moment d'établir des rapports au regard des indicateurs d'exécution et des résultats escomptés.

Programme 12 – Indicateur de performance : Augmentation du nombre de parties contractantes aux arrangements correspondants.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont pertinentes pour établir des rapports au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté. Toutefois, les informations ne sont que partiellement utiles, étant donné que l'indicateur d'exécution actuel n'a pas été conçu pour fournir des informations significatives faisant état des progrès au regard du résultat escompté et de l'objectif du programme.
Suffisantes/détaillées		Le programme a effectivement rendu compte de l'indicateur d'exécution en utilisant les données disponibles sur Internet. Les informations fournies sont conformes aux informations requises par l'indicateur d'exécution. D'après les données disponibles sur Internet, le programme a fourni les noms des pays/parties contractantes. Toutefois, l'indicateur d'exécution ne contient de l'espace que pour des données quantitatives plutôt que pour une analyse qualitative.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données peuvent faire l'objet d'une utilisation publique sur Internet, ce qui simplifie l'établissement de rapports et la vérification.
Homogènes/comparables		L'indicateur d'exécution a été supprimé dans le programme et budget de 2012-2013.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution sont pour la plupart exactes et vérifiables à l'exception de l'Accord de Nice, où il a été impossible de vérifier un nouveau membre tel que mentionné dans le PPR.
Respect des délais		Étant donné que l'Organisation n'oblige pas à rendre compte régulièrement de cet indicateur d'exécution en dehors du PPR, on peut en déduire que le rapport a été établi dans le respect des délais.
Clares/transparentes		Les données relatives à l'exécution sont claires et transparentes.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Exactitude du code de couleurs		Faute de cibles, on peut en déduire que le code de couleurs est exact.

Programme 14 – Indicateur de performance : Pourcentage de participants en ce qui concerne le didacticiel en ligne sur l'information en matière de brevets et les panoramas sur les brevets, ainsi que les conférences régionales traitant des panoramas sur les brevets, compte tenu des nouvelles connaissances et compétences acquises sur le tas, par office et par pays.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont utiles dans la mesure où elles sont pertinentes car une partie de l'indicateur d'exécution fait allusion à l'utilisation du didacticiel en ligne qui est toujours en cours d'élaboration et qui n'est pas encore prêt à utiliser. Les résultats escomptés ont été formulés de telle manière qu'il est difficile de s'en servir pour mesurer la performance.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution fournies pour cet indicateur d'exécution n'étaient pas suffisantes ni détaillées pour en tirer une conclusion car on manque du retour d'information des utilisateurs au sujet du didacticiel en ligne quant aux informations sur les brevets qui sont en cours d'élaboration.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Le processus de collecte, d'analyse, de suivi et de compte rendu des informations sur la performance en vue d'évaluer les réalisations par rapport au principal indicateur d'exécution n'est pas simple.
Homogènes/comparables		L'indicateur d'exécution particulier a été élaboré à la fin 2009 pour l'exercice biennal 2010-2011. Les données relatives à l'exécution recueillies et diffusées sur cet indicateur d'exécution n'ont pas été homogènes et comparables au cours des exercices biennaux.
Exactes/vérifiables		Parmi les données relatives à l'exécution fournies, il y avait les rapports de missions, le Questionnaire d'évaluation des progrès et des besoins des centres de technologie et d'appui à l'innovation (TISC) et les documents sur les conférences régionales ainsi que les communications internes sur la coordination des efforts en ce qui concerne l'atteinte des résultats escomptés et les principaux indicateurs d'exécution concernés. Toutefois, aucune donnée relative à l'exécution n'était disponible en ce qui concerne le didacticiel en ligne car celui-ci est en cours de conception.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution ont été communiquées au CDIP au moins une fois par an et, tout au long de l'année, les progrès enregistrés au regard de ce principal indicateur d'exécution sont mentionnés dans les rapports trimestriels d'activité.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution soumises à l'examen et à l'analyse de l'IAOD étaient présentées de manière claire et transparente en ce sens que tous les documents pertinents étaient factuels, objectifs et cohérents.
Exactitude du code de couleurs		D'après les données relatives à l'exécution recueillies, le code de couleurs est exact. Dans l'ensemble, l'analyse réalisée et les interviews avec les responsables du programme 14 ont abouti à la conclusion que les données relatives à l'exécution répondaient partiellement aux critères.

Programme 15 – Indicateur de performance : Efficacité accrue dans 42 offices de propriété intellectuelle durant l'exercice biennal 2010-2011 grâce à la fourniture d'un programme d'assistance et de formation en matière d'automatisation. L'efficacité sera mesurée par rapport aux critères approuvés.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Alors que les données relatives à l'exécution sont utiles au programme et à l'Organisation dans son ensemble car elles constituent de très bonnes archives sur l'état de mise en œuvre du programme par pays, elles ne sont pas entièrement pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution sont partiellement suffisantes et détaillées.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations utilisées pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution ont été systématiquement recueillies par le programme et sont facilement accessibles sur l'Intranet. Le programme offre un bon exemple d'échange d'informations au sein de l'Organisation. Malheureusement, les systèmes actuels (comme wiki) accessibles au programme n'ont pas été conçus pour faciliter l'analyse des données.
Homogènes/comparables		Étant donné que cet indicateur d'exécution a été adopté uniquement en 2010-2011 et qu'il a été supprimé pour l'exercice biennal 2012-2013, on peut en déduire que les données relatives à l'exécution ne sont pas homogènes et comparables entre les exercices biennaux.
Exactes/vérifiables		Toutes les informations sur l'état des activités du programme sont disponibles sur l'Intranet, ce qui facilite la vérification des données relatives à l'exécution – https://intranet.wipo.int/confluence/display/ipas/Home?ticket=ST-9472-yfXrqugnvrq23Qs7ejqc-cas .
Respect des délais		Le programme fait effectivement usage des informations nécessaires pour établir régulièrement un rapport au regard de l'indicateur d'exécution pour prendre des décisions et en assurer la gestion. Dans l'ensemble, les rapports ont été établis dans le respect des délais.
Claires/transparentes		Les documents et informations fournis pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution sont présentés de manière claire et transparente. Toutefois, l'analyse des usages n'a aucun rapport avec l'analyse de l'efficacité. En outre, l'examen de l'usage ne veut pas forcément dire augmentation de l'efficacité. Dans l'ensemble, il est souhaitable pour ce programme et pour tout autre programme de s'entendre à la phase de conception des indicateurs d'exécution sur la façon dont les indicateurs d'exécution doivent être mesurés et les données pertinentes recueillies.
Exactitude du code de couleurs		Étant donné que l'usage des systèmes ne signifie pas forcément une efficacité accrue et que l'analyse de l'efficacité en tant que telle n'a pas été réalisée, on peut en déduire que la cible n'a été que partiellement atteinte, c'est-à-dire que le classement du programme n'est pas parfaitement exact. De nombreux facteurs doivent entrer en ligne de compte lorsqu'on cherche à accroître l'efficacité, en particulier dans les cas où l'OMPI contribue au résultat final avec la collaboration des États membres.

Programme 16 – Indicateur de performance : Nombre d'utilisateurs, par organisation et par pays, des études publiées mandatées en réponse aux demandes formulées par des États membres par rapport au nombre total de publications.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont pertinentes mais pas très utiles pour évaluer les progrès réalisés par rapport à ces indicateurs d'exécution car les études se poursuivent. Une évaluation intégrale du résultat escompté n'est pas encore possible.
Suffisantes/détaillées		On ne disposait pas d'informations sur le nombre d'utilisateurs des études par agence et par pays en raison du lancement tardif des études. Parmi les données relatives à l'exécution fournies, il y avait les notes d'information sur les projets, les rapports de missions là où les études se déroulent, le plan de travail pour 2010-2011 et les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des résultats escomptés.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations ont été recueillies et analysées dans le cadre des rapports réguliers remis au CDIP. Un premier rapport a été remis au CDIP l'an dernier (CDIP/5/7) et il y en aura un autre cette année. Les informations sont donc accessibles dans le cadre des rapports fournis au CDIP sur l'Intranet de l'OMPI.
Homogènes/comparables		Le résultat escompté et le principal indicateur d'exécution concernés ont été conçus pour l'exercice biennal 2010-2011, mais des retards sont survenus dans la mise en œuvre du principal indicateur d'exécution. En conséquence, les études seront achevées en 2012-2013, ce qui permettra alors aux utilisateurs d'utiliser les informations que contiennent ces études.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution feront l'objet de rapports, mais elles ne sont pas encore vérifiables dans les documents car les études se poursuivent.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Respect des délais		Les informations sur la performance ont été recueillies, analysées et communiquées au CDIP au moins une fois par an car ce sont les États membres qui ont demandé que l'on entreprenne ces études. Les informations sur la performance ont été diffusées pour l'exercice de validation.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution disponibles ont été recueillies, analysées, liées et présentées de manière claire et transparente, ce qui permet d'évaluer de manière réaliste les progrès réalisés au regard du résultat escompté et de l'utilisation de l'indicateur précis.
Exactitude du code de couleurs		Pour ce qui est des progrès réalisés au regard de cet indicateur, il y a eu des retards attribuables à l'absence de dotation en personnel dans le programme 16 et au déroulement des consultations entre les États membres, ce qui a abouti au lancement tardif de trois études au Brésil, au Chili et en Uruguay, en phase avec le projet 5/7 du CDIP. On peut donc dire que le code de couleurs n'a pas été exact. Trois études lancées en 2010-2011 seront achevées en 2012-2013 et non pas en 2010 et 2011 comme on le prévoyait pour commencer, de sorte que les utilisateurs seront en mesure d'utiliser ces études. Ce qui a été présenté par le programme 16 au regard du résultat escompté précis et de l'analyse des principaux indicateurs d'exécution et des données relatives à l'exécution a répondu partiellement aux critères.

Programme 17 – Indicateur de performance : Nombre d'activités en rapport avec des questions de respect de la propriété intellectuelle d'organisations intergouvernementales ou non gouvernementales ayant des objectifs communs, organisées par des organisations partenaires de premier plan et par le secteur privé¹¹.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution qui ont servi à établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution et du résultat escompté sont pertinentes mais pas forcément utiles pour mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte du résultat escompté. Le fait de compter le nombre d'activités ne fournit pas aux parties prenantes et aux directeurs des idées utiles sur la bonne performance ou non du programme.
Suffisantes/détaillées		De très bonnes archives ont été conservées sur les activités réalisées sous forme de notes d'information, de rapports de missions et de correspondance électronique. Les enregistrements et les informations fournis à l'équipe de validation sont suffisants et détaillés pour être conformes aux exigences de l'indicateur d'exécution. Toutefois, l'indicateur d'exécution n'est pas forcément SMART et n'exige que la comptabilisation des activités, ce qui limite la quantité d'informations qui peuvent être fournies aux principales parties prenantes du PPR.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations ont été rassemblées sur des formulaires ou des archives écrites facilement accessibles et recueillies avec efficacité. Cependant, et comme cela a déjà été mentionné plus haut, l'indicateur d'exécution n'exige pas la comptabilisation des activités ni aucune analyse plus approfondie des données.
Homogènes/comparables		Étant donné que l'indicateur d'exécution a évolué au fil des ans en améliorant la qualité du cadre de performance dans le temps, les données relatives à l'exécution et les indicateurs d'exécution ne sont ni homogènes ni comparables.
Exactes/vérifiables		D'après les informations fournies, la validation peut confirmer que les données relatives à l'exécution sont faciles à vérifier.
Respect des délais		Étant donné que les données relatives à l'exécution servent avant tout à établir des rapports pour le PPR, on peut en déduire que les rapports ont été établis dans le respect des délais.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution sont diffusées de manière claire et transparente.
Exactitude du code de couleurs		Étant donné qu'aucune cible n'est fixée, on peut en déduire que le programme a pleinement atteint le résultat escompté.

¹¹ Le titre de l'indicateur de performance dans la version finale du PPR pour l'exercice biennal 2010-2011 a été modifié ainsi : "Nombre d'activités en rapport avec des questions de respect de la propriété intellectuelle d'organisations intergouvernementales ou non gouvernementales ayant des objectifs communs, organisées par des organisations partenaires de premier plan et par le secteur privé".

Programme 18 – Indicateur de performance : Nombre et portée des nouveaux instruments et études en matière de politique générale ainsi que d'instruments d'analyse et de données d'information en matière de brevets.

Objectifs : quatre études sur la politique à suivre réalisées en interne et quatre en externe; six panoramas relatifs aux brevets; une plate-forme effective en faveur de l'innovation ouverte et : 1) de la diffusion de techniques vertes et 2) de la recherche-développement en matière de maladies tropicales négligées¹².

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution sont pertinentes pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution. C'est l'un des rares programmes à avoir recensé des cibles mesurables dans le cadre du programme.
Suffisantes/détaillées		Étant donné que l'indicateur d'exécution exige seulement la comptabilisation des produits, on peut en déduire que les données relatives à l'exécution sont suffisantes et détaillées.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Toutes les informations utilisées pour établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution sont disponibles en ligne. Toutefois, pour quelqu'un de l'extérieur, il ne sera sans doute pas facile de trouver les informations qui servent à établir un rapport au regard de l'indicateur d'exécution étant donné qu'elles ne sont pas systématiquement présentées sur un système, mais qu'il faut les chercher sur le Web. Même si les informations ont été mises à la disposition de l'équipe de validation, il paraît souhaitable de conserver toutes les archives des informations dans un même lieu/base de données pour en faciliter la consultation.
Homogènes/comparables		Le programme a été lancé en 2010-2011. La personne responsable de cet indicateur d'exécution n'a pas pu participer à la préparation du cadre du programme. En conséquence, on a proposé de modifier les indicateurs d'exécution pour l'exercice 2012-2013 et l'indicateur d'exécution actuel a été supprimé en 2012-2013.
Exactes/vérifiables		<p>La validation a effectué le contrôle par recoupement des divers produits émanant du programme. Dans l'ensemble, la validation a pu vérifier l'existence de six rapports/études prospectives qui ont été réalisés en interne ou en concertation avec d'autres organismes. Au cours du processus de validation, le programme a soulevé la question des cibles qui ne sont pas définies par ceux qui sont désormais responsables de son exécution. Par ailleurs, il a été difficile d'établir les limites entre les études prospectives commandées en interne et en externe. Dans l'ensemble, le programme était censé commander huit études prospectives, même si six seulement ont été réalisées. Les informations n'ont pas été diffusées telles quelles dans le PPR, alors que le programme mentionnait cinq rapports dans le PPR. En réalité, six rapports ont été fournis pour la vérification.</p> <p>À propos des panoramas sur les brevets : étant donné que la livraison des produits relève désormais des responsabilités d'un autre programme, le programme a pu seulement indiquer si la cible avait été atteinte et a fourni un hyperlien avec un site Internet. Toutefois, la liste sur Internet était incomplète et d'autres informations ont été fournies par courriel.</p> <p>Une plate-forme Web a été créée pour la diffusion des techniques vertes et la R-D sur les maladies tropicales négligées.</p>
Respect des délais		Étant donné que les données relatives à l'exécution ne sont nécessaires que pour la préparation du PPR, on peut en déduire que les rapports ont été préparés dans le respect des délais.
Claires/transparentes		Les informations qui servent à l'établissement du rapport au regard de l'indicateur d'exécution sont claires et transparentes.
Exactitude du code de couleurs		Étant donné que les produits n'ont pas pu tous être livrés, le programme a correctement évalué sa performance en sélectionnant partiellement répondu.

¹² Le titre de l'indicateur de performance dans la version finale du PPR pour l'exercice biennal 2010-2011 a été modifié comme suit : "Nombre et portée des nouveaux instruments et études en matière de politique générale ainsi que d'instruments d'analyse et de données d'information en matière de brevets. Objectifs : quatre études sur la politique à suivre réalisées en interne et quatre en externe; six panoramas relatifs aux brevets; une plate-forme effective en faveur de l'innovation ouverte et : 1) de la diffusion de techniques vertes et 2) de la recherche-développement en matière de maladies tropicales négligées."

Programme 19 – Indicateur de performance : Augmentation du nombre de visiteurs dans les locaux de la bibliothèque et de la demande en ce qui concerne les ressources du service à but d'information.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution recueillies sont utiles au suivi et à l'amélioration des services de la bibliothèque. Mais il est impossible d'évaluer la demande accrue des ressources de la bibliothèque faute de retour d'information des visiteurs.
Suffisantes/détaillées		Les données recueillies pour l'indicateur d'exécution ne sont ni suffisantes ni assez détaillées pour mesurer la performance de cet indicateur d'exécution, étant donné que la demande de ressources d'information de ce service n'est pas saisie ni suivie de manière homogène et formelle.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données sont facilement accessibles et récupérables grâce au registre des visiteurs établi pour les visiteurs de l'extérieur et de l'interne. Avant cela, elles étaient consignées dans un journal étant donné que le nombre de visiteurs était faible lorsque la bibliothèque était située dans le bâtiment CAM.
Homogènes/comparables		Les données sont comparables et sont conservées dans une chemise chaque mois. Des diagrammes à barres ont été conçus pour illustrer la dynamique des visites dans le temps. Ces données relatives à l'exécution sont comparables entre exercices biennaux et demeurent inchangées depuis l'exercice biennal 2008-2009.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution sont exactes et vérifiables.
Respect des délais		Il n'y a pas d'obligation redditionnelle, sauf pour le PPR. Même si des données ont été recueillies et suivies, elles ne sont diffusées nulle part au sein de la division où est située la bibliothèque, pas plus qu'elles ne sont liées aux objectifs des plans de travail des personnes et des sections.
Claires/transparentes		Les informations sont recueillies en fonction des feuilles signées par les visiteurs de l'externe/interne qui rechignent parfois à inscrire leur nom et le but de leur visite sur la liste (en particulier les collègues internes de l'OMPI), ce qui compromet la transparence des informations.
Exactitude du code de couleurs		D'après les informations recueillies ci-dessus, cet indicateur d'exécution a été partiellement atteint étant donné que la deuxième partie de l'indicateur d'exécution qui fait allusion à la demande de ressources d'information du service n'est pas saisie, suivie ni analysée de manière homogène et formelle.

Programme 20 – Indicateur de performance : Partenariats supplémentaires avec les secteurs public et privé.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Des préoccupations ont été exprimées au sujet de la paternité des principaux indicateurs d'exécution. Même si le programme a pris part aux stades préliminaires de la préparation du programme et budget, lorsqu'on a finalisé le programme et budget, des changements ont été apportés alors que les responsables du programme ont jugé qu'ils n'avaient pas été entièrement consultés à leur sujet. Même si les principaux indicateurs d'exécution examinés par le processus de validation sont pertinents, le programme a estimé qu'il n'existait pas un système de suivi et de compte rendu suffisant pour pouvoir saisir les données dans toute l'Organisation au sujet de ces partenariats, ce qui nuit à la valeur des principaux indicateurs d'exécution. La description du programme révèle qu'un élément clé du travail consiste à élaborer et à approuver des directives pour les partenariats avec le secteur privé. Cela aurait pu mieux se refléter dans le principal indicateur d'exécution.
Suffisantes/détaillées		Les informations fournies à l'appui de l'évaluation de la performance du programme par rapport à ce principal indicateur d'exécution étaient des sorties imprimées des trois partenariats avec le secteur privé. Il s'agit de WIPO Re:Search, de WIPO Green et d'aRDi. Le programme 20 a reconnu que d'autres partenariats auraient pu être établis à son insu, car il dépend d'autres programmes de l'OMPI pour être informé et contacté lorsque l'Organisation songe à établir un partenariat avec une entité.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations sur la performance sont des sorties imprimées de trois projets à propos desquels l'OMPI a établi des partenariats avec le secteur privé, à savoir aRDI, WIPO Green et WIPO Re:Search. Ces informations sur les partenariats sont également disponibles sur l'Intranet de l'OMPI.
Homogènes/comparables		Étant donné qu'il n'y avait pas de niveau de référence en 2008-2009, les informations sur la performance ne sont pas comparables à celles de l'exercice biennal précédent.
Exactes/vérifiables		Les informations fournies sont à la fois exactes et vérifiables. Toutefois, il se peut que cela soit incomplet et il y a un risque de double comptabilisation en raison de l'absence de suivi dans toute l'Organisation sur ce principal indicateur d'exécution. Le programme et budget de 2012-2013 a contribué à remédier à cette situation en fournissant un cadre des résultats, qui révèle la contribution générale des programmes de l'OMPI à la totalité des résultats escomptés de l'Organisation.
Respect des délais		Les informations sur la performance ont été diffusées au cours des discussions et elles sont également disponibles sur l'Intranet de l'OMPI.
Claires/transparentes		Toutes les informations sur la performance fournies au sujet des trois partenariats ont été diffusées sur l'Intranet de l'OMPI.
Exactitude du code de couleurs		L'examen des données relatives à l'exécution, des notes d'interview et de l'analyse des informations sur les partenariats existants révèle qu'en l'absence d'un solide niveau de référence et d'une cible et d'un lien avec les directives en cours d'élaboration sur l'établissement de partenariats, les données relatives à l'exécution et les principaux indicateurs d'exécution ont partiellement répondu aux critères.

Programme 21 – Indicateur de performance : L'Organisation possède une structure de gouvernance solide comprenant l'énoncé explicite de résultats escomptés liés aux objectifs stratégiques.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies étaient pertinentes et utiles. Elles comportaient la structure de l'Équipe de haute direction et du PSMT à l'appui d'une meilleure structure de gouvernance à l'OMPI. En outre, les objectifs stratégiques de l'OMPI étaient déjà liés aux objectifs des plans de travail individuels tels qu'ils sont définis dans le programme et budget de 2010-2011.
Suffisantes/détaillées		Les informations fournies portaient sur le PSMT qui a été noté par les États membres et sur la structure de l'Équipe de haute direction. Le PSMT renvoie clairement à la gestion axée sur les résultats de sorte que, sous ce rapport, les informations fournies étaient suffisantes en tant que lien intermédiaire entre les résultats escomptés et les objectifs stratégiques (c.-à-d. le PSMT) établis.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les structures du PSMT et de l'Équipe de haute direction étaient facilement accessibles car les deux documents sont également disponibles sur l'Intranet de l'OMPI. En outre, les informations sur la structure de gestion axée sur les résultats et les documents du programme et budget sont également disponibles sur l'Intranet et sur Internet.
Homogènes/comparables		Cet indicateur d'exécution a été supprimé en 2012-2013, de sorte qu'il est impossible de le comparer entre exercices biennaux, et on a estimé que le résultat avait été atteint en 2010-2011.
Exactes/vérifiables		Les informations sur l'indicateur d'exécution étaient vérifiables en fonction des documents fournis pour le programme et budget qui a permis de retracer facilement le lien entre les résultats escomptés et les objectifs stratégiques des programmes de l'OMPI.
Respect des délais		Les informations recueillies pour cet indicateur d'exécution sont présentées aux États membres dans le cadre de documents des Assemblées générales et figurent également dans le programme et budget.
Claires/transparentes		La façon dont les informations ont été recueillies et fournies était claire et transparente. L'ensemble des données et des documents était disponible en ligne sur l'Intranet de l'OMPI.
Exactitude du code de couleurs		D'après l'analyse des données relatives à l'exécution, conjuguée aux notes des interviews, l'indicateur d'exécution a suffisamment répondu au critère.

Programme 22 – Indicateur de performance : Les opérations financières et la gestion du budget sont conformes aux dispositions des conventions et traités administrés par l'OMPI applicables, au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution et aux normes comptables appropriées applicables.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies étaient pertinentes et utiles pour permettre une évaluation réaliste des résultats escomptés accompagnant cet indicateur. Parmi les documents fournis, il y avait la liste des ordres de service (OS) établis par le bureau du sous-directeur général au sujet des ordres de service émis ou à émettre qui autorisent un meilleur suivi de la conformité de la gestion financière et budgétaire avec les dispositions des conventions et des traités administrés par l'OMPI, le Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution et les normes comptables appropriées applicables. Les informations révèlent que l'indicateur a été étendu à chaque plan de travail individuel qui a également été soumis par les sections des finances et du budget.
Suffisantes/détaillées		Les informations sur la performance étaient suffisantes et détaillées au point de permettre une évaluation. Il faut signaler qu'il y a toujours des ordres de service en instance d'actualisation et/ou d'émission, ce qui garantira une plus grande concordance entre le résultat escompté et le principal indicateur d'exécution précis.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les ordres de service émis dans le cadre de cet indicateur d'exécution sont disponibles sur l'Intranet en tant qu'ordres de service concernant les réceptions officielles, les voyages officiels et les dépenses connexes, la Politique sur les investissements, etc. Pour ce qui est du lien entre ce principal indicateur d'exécution et les plans de travail individuels, les principaux indicateurs d'exécution faisaient partie du programme et budget, et les plans de travail individuels et des sections ont également été actualisés et diffusés au personnel des sections du budget et des finances.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution fournies sont comparables car le principal indicateur d'exécution concerné a été conservé en 2012-2013 pour suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution sont partiellement disponibles sur l'Intranet de l'OMPI car elles se rapportent aux ordres de service et aux résultats escomptés dans les documents du programme et budget. Les autres informations fournies par le programme 22 sont vérifiables par rapport aux informations financières et non financières recueillies et analysées dans la préparation du programme et budget.
Respect des délais		Les informations sur la performance ont été fournies dans le respect des délais, ce qui a permis à l'IAOD de procéder à l'évaluation des documents.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution ont été divulguées dans la plus grande clarté, tandis que la liste des ordres de service, des plans de travail des sections précisant le lien avec l'indicateur d'exécution a été fournie de manière transparente.
Exactitude du code de couleurs		D'après les informations sur la performance fournies, recueillies, analysées et les interviews, on constate que l'indicateur d'exécution a partiellement atteint les résultats escomptés car les ordres de service sont toujours en instance d'actualisation et/ou d'émission (p. ex. sur une politique sur les ressources extrabudgétaires, la gestion des postes, etc.).

Programme 23 – Indicateur de performance : Pourcentage des recettes investi dans le perfectionnement du personnel.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution recueillies pour calculer le pourcentage se composaient du calcul de la masse salariale et de la liste des séances de formation du personnel et des montants engagés en 2010 et 2011. Elles permettent de calculer le pourcentage d'argent consacré aux activités de formation, même si le fondement n'est pas le revenu tel que le suggère l'indicateur d'exécution, mais la masse salariale qui est maintenant utilisée depuis des années par l'OMPI et d'autres organismes des Nations Unies (ONU). La situation a été rectifiée en 2012-2013 et la masse salariale sert désormais à calculer le pourcentage d'argent consacré aux activités de formation. On a appris que, même si tout le monde savait que le fondement était la masse salariale et non le revenu, en cours de route les choses ont changé indépendamment de la volonté de la Section de la formation HRM.
Suffisantes/détaillées		On a jugé que les données relatives à l'exécution fournies pour l'évaluation étaient suffisantes et assez détaillées pour calculer le pourcentage d'argent consacré aux activités de formation. Les mêmes données sont recueillies, analysées et diffusées depuis 1998. On a retenu les services d'une entreprise de l'extérieur pour entreprendre un sondage sur l'impact des activités de formation de l'OMPI.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		On se sert des tableurs Excel et de Ms Access pour consigner les activités de formation individuelles et de l'Organisation financées par la Section de la formation HRM. Ces données sont accessibles à tous les membres du personnel de la Section de la formation et peuvent l'être au Département de la gestion des RH et/ou à l'Équipe de haute direction en temps opportun.
Homogènes/comparables		Bien que les informations recueillies pour mesurer la performance aient toujours utilisé comme fondement la masse salariale et les montants promis pour les activités de formation, le principal indicateur d'exécution conçu en 2010-2011 a utilisé le revenu comme fondement, ce qui a semé la confusion et n'a pas été utilisé par la Section de la formation du DGRH, d'où le manque de concordance entre les informations recueillies, analysées et diffusées et la formulation du principal indicateur d'exécution en 2010-2011. Comme nous l'avons vu plus haut, la situation a été rectifiée dans le programme et budget de 2012-2013. La Section de la formation utilise systématiquement le pourcentage de la masse salariale investi dans le perfectionnement du personnel pour calculer ce pourcentage.
Exactes/vérifiables		Les informations peuvent être vérifiées grâce aux chiffres disponibles dans le programme et budget sur le plan de la masse salariale, tandis que la liste des séances de formation est conservée dans une base de données Ms Access chaque année. L'exactitude des chiffres du programme et budget est régulièrement audité et vérifiée par des auditeurs de l'externe alors que l'exactitude des chiffres sur la formation a été audité et vérifiée par des audits réalisés par des auditeurs de l'interne et de l'externe.
Respect des délais		On rend compte des données relatives à l'exécution régulièrement. Une note demandant une augmentation du budget de formation a été adressée au Directeur général le 27 avril 2012. Les informations sont également débattues aux réunions annuelles de l'Organisation du système de l'ONU organisées par l'École des cadres des Nations Unies à Turin sur les questions de formation.
Claires/transparentes		Les informations recueillies ont été présentées de manière relativement claire et transparente, même s'il devrait être possible de mieux expliquer les changements intervenus dans le budget de perfectionnement du personnel en 2010, qui ont eu un impact sur les activités de formation.
Exactitude du code de couleurs		L'indicateur d'exécution a partiellement répondu au critère car il a manqué la cible de 1%, même si la performance était supérieure étant donné que 0,44% de la masse salariale en 2010 et 0,46% en 2011 ont été consacrés aux activités de perfectionnement du personnel.

Programme 24 – Indicateur de performance : Affectation des bureaux dans les locaux existants (dont l'OMPI est propriétaire ou locataire) sans location de locaux supplémentaires.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies pour ce résultat escompté étaient pertinentes et ont été fort utiles pour déterminer si le résultat escompté avait été atteint en vertu du principal indicateur d'exécution concerné. En premier lieu, les termes employés pour les questions de bureau comme les locaux, le taux d'occupation, le taux de fréquence des accidents au travail ont été définis pour permettre et améliorer la compréhension commune au sein de la Division de l'infrastructure des locaux. Ensuite, l'exercice consistant à calculer le taux d'occupation et la disponibilité de bureaux, qui a débuté en 2010, a pris un temps considérable et s'est achevé en décembre 2011. Il s'agit principalement d'un processus manuel et il faut du temps pour recueillir des informations pertinentes.
Suffisantes/détaillées		Les informations fournies au regard du principal indicateur d'exécution concerné étaient suffisantes et assez détaillées pour fournir les détails nécessaires qui ont permis une évaluation réaliste du niveau d'atteinte du résultat escompté.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les informations sont conservées à la Division de l'infrastructure des locaux et il faut des interventions manuelles pour recueillir, analyser et rendre compte des données relatives à l'exécution de sorte qu'elles ne sont pas facilement accessibles.
Homogènes/comparables		Un indicateur d'exécution analogue a été conçu pour l'exercice biennal 2012-2013.
Exactes/vérifiables		Les informations fournies peuvent être vérifiées dans les documents mis à la disposition de l'Équipe de validation et corroborés par les ordres de service sur l'utilisation plus stricte des bureaux.
Respect des délais		Ces informations sont recueillies, analysées et diffusées pour le PPR chaque année de même que le suivi des bureaux disponibles et du taux d'occupation des bureaux dans le cadre des activités quotidiennes normales de la Division.
Claires/transparentes		Les données relatives à l'exécution ont été présentées de manière claire et transparente pour permettre une évaluation réaliste de l'atteinte du résultat escompté et de l'exactitude du principal indicateur d'exécution.
Exactitude du code de couleurs		D'après l'examen et l'analyse des informations sur la performance fournies pour évaluer ce résultat escompté, ce principal indicateur d'exécution a pleinement atteint son objectif et les données relatives à l'exécution répondent suffisamment aux critères.

Programme 25 – Indicateur de performance : Coût des services TIC (dépenses afférentes aux TIC, y compris les frais indirects en personnel et autres) en pourcentage des dépenses de fonctionnement de l'Organisation.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Bien qu'il soit utile au contrôle du budget et des coûts, l'indicateur d'exécution précis n'a pas de rapport avec les objectifs du plan de travail du DTIC et, de ce fait, il n'aide pas le DTIC à mesurer sa performance et à atteindre ses objectifs.
Suffisantes/détaillées		On a jugé que les données relatives à l'exécution étaient suffisantes pour mesurer l'indicateur d'exécution mais pas assez détaillées car il manque un lien avec les objectifs du programme de travail.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données relatives à l'exécution peuvent facilement être recueillies par le système AIMS auquel le sous-directeur, DTIC, a directement accès.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution sont systématiquement recueillies par le système AIMS et sont donc comparables. Mais, comme nous l'avons vu plus haut, ces informations plutôt utiles ont été utilisées pour assurer le contrôle du budget et des coûts et non pas comme indicateur d'exécution pour le DTIC.
Exactes/vérifiables		Les données peuvent être vérifiées avec exactitude par le biais du système AIMS au sujet des dépenses qui font état des dépenses hors personnel par programme, ce qui facilite le calcul de la part des dépenses opérationnelles afférentes aux TIC dans le total.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Respect des délais		Le rapport sur les dépenses peut être produit à tout moment par le système AIMS afin de permettre l'établissement de rapports dans le respect des délais. Toutefois, ces données n'ont pas été utilisées pour des rapports internes ou externes mais uniquement à titre indicatif pour assurer le contrôle du budget et des coûts.
Claires/transparentes		Les données peuvent être recueillies par le biais des rapports des dépenses générés par le système AIMS de manière claire et transparente.
Exactitude du code de couleurs		Cet indicateur d'exécution a été supprimé en 2012-2013 faute d'utilité et de point de repère permettant de l'évaluer et de le mesurer. On a noté une baisse du pourcentage entre les coûts du DTIC et le total des coûts en 2010-2011 par rapport à 2008-2009, lequel a reculé de 13,6 à 11,5%. À nouveau, cela ne signifie pas grand-chose car l'indicateur d'exécution n'est pas lié aux objectifs du plan de travail ou à l'absence de point de repère.

Programme 26 – Indicateur de performance : Au moins 10 audits achevés pendant l'exercice biennal¹³.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution figurant dans le PPR sont pertinentes au regard de l'indicateur d'exécution. Toutefois, elles ne sont pas forcément utiles pour rendre compte des progrès réalisés par rapport au résultat escompté. Dans l'ensemble, les archives/documents fournis sont d'excellente valeur. Toutefois, l'indicateur est carencé et essentiellement axé sur les produits et ne permet pas de rendre des comptes utiles.
Suffisantes/détaillées		Les données fournies sont suffisantes et détaillées, 14 audits ont été réalisés à des fins de vérification.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Tous les rapports sont sauvegardés dans le serveur de l'OMPI et les synthèses des audits sont facilement accessibles sur Internet et sur l'Intranet.
Homogènes/comparables		L'indicateur est homogène et comparable au fil des ans. Toutefois, il n'est ni pertinent ni utile pour les besoins de gestion/établissement de rapports.
Exactes/vérifiables		La validation a confirmé l'existence des rapports et on peut affirmer que les données relatives à l'exécution sont exactes.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution sont utilisées pour rendre des comptes (en dehors du PPR) : 1) à l'IAOC tous les trimestres; 2) aux États membres chaque année par le biais du PBC et des Assemblées générales; 3) au Directeur général tous les trimestres au cours des années passées. Tous les rapports ont été établis dans le respect des délais, lorsque cela était nécessaire.
Claires/transparentes		Compte tenu de la limite qui se rattache à un indicateur de produit, on peut en déduire que toutes les informations sont présentées de façon claire et transparente.
Exactitude du code de couleurs		Dans l'ensemble, la cible a été atteinte et a même dépassé les attentes. En conséquence, la validation confirme l'exactitude du code de couleurs. Cependant, la validation recommande une révision de l'indicateur si possible durant l'exercice biennal 2012-2013. Tout indicateur futur devra démontrer l'atteinte des résultats; et devra être significatif et utile pour prendre des décisions.

¹³ L'indicateur d'exécution retenu au hasard faisait partie de l'audit interne et il a été validé par du personnel en dehors des activités d'audit internes au sein de l'IAOD.

Programme 27 – Indicateur de performance : Élaboration d'une politique efficace et globale en matière de langues et définition des allocations de ressources nécessaires pour couvrir les réunions, les publications et le site Web de l'OMPI.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies pour ce principal indicateur d'exécution étaient pertinentes et utiles car elles indiquent clairement que la politique linguistique de l'OMPI a été élaborée et que les problèmes pertinents relatifs aux ressources, compte tenu de la charge de travail, ont été clairement estimés, en phase avec les réunions/conférences et d'autres manifestations de l'OMPI.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution sont suffisantes et assez détaillées pour permettre de conclure que l'indicateur a atteint le résultat escompté.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données relatives à l'exécution ont été diffusées sur l'Intranet de l'OMPI car elles se rapportaient aux documents des Assemblées générales destinés aux États membres sur la politique linguistique de l'OMPI.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution se rapportent au principal indicateur d'exécution qui a été conçu à la demande des États membres pour élaborer une politique linguistique de l'OMPI en 2010. Ces informations sont comparables à celles de 2012-2013 du fait que le principal indicateur d'exécution a été formulé de manière à refléter le changement en ce sens que la priorité de l'OMPI consiste à élargir la couverture de la politique linguistique.
Exactes/vérifiables		Les informations fournies dans les rapports adressés aux États membres traitent des réunions des Assemblées générales de l'OMPI, des réunions des assemblées et des groupes de travail ainsi que d'autres réunions de comités permanents réguliers et de leurs coûts en fonction des montants historiques. Ces données sont vérifiables par le système AIMS; quant aux réunions, elles sont vérifiables et mentionnées avec exactitude dans le rapport adressé aux États membres.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution ont été fournies dans le respect des délais aux États membres chaque année et elles sont facilement accessibles pour établir des rapports.
Clares/transparentes		Les données relatives à l'exécution ont été fournies de manière claire et transparente, notamment les rapports adressés aux États membres.
Exactitude du code de couleurs		D'après les informations fournies, et les interviews tenues avec le responsable du programme 27, les données relatives à l'exécution, les résultats escomptés et les principaux indicateurs d'exécution ont pleinement répondu aux critères.

Programme 28 – Indicateur de performance : pourcentage du nombre total des évaluations de risques et des audits réalisés au siège de l'Organisation et dans les bureaux de coordination, lors des conférences, des réunions et pour diverses autres fonctions répondant aux normes du Système unifié de sécurité des organismes des Nations Unies.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Parmi les informations sur le rendement fournies pour la validation, il y avait des exemples d'audits/évaluations et des évaluations de risques des manifestations. Le contenu de ces documents est homogène et a été conçu en fonction de l'expérience. Toutefois, les informations sur la façon dont les audits/évaluations de risques ou les rapports de manifestations répondent aux normes du Système unifié de sécurité des organismes des Nations Unies manquent de clarté.
Suffisantes/détaillées		Parmi les informations sur la performance fournies pour mesurer ce principal indicateur d'exécution, il y avait les audits de sécurité, les manifestations et les évaluations de risques. Le volume d'informations était suffisant pour évaluer l'homogénéité des documents. Pour ce qui est de la mesure du pourcentage des manifestations/audits/évaluations conformes aux Normes minimales de sécurité opérationnelle au Siège de l'ONU ((HMOSS), aucun document n'était disponible pour permettre une évaluation de la réalisation de cet élément de l'indicateur d'exécution.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Tous les audits/manifestations/évaluations sont enregistrés dans des chemises particulières qui sont accessibles au chef adjoint, Service de coordination de la sécurité et de la sûreté (SCSS), qui a reconnu qu'il serait préférable qu'il y ait une base de données contenant la liste de toutes les manifestations/des audits et des évaluations pour faciliter la recherche d'informations au fur et à mesure des besoins. Le SCSS est confronté au problème de ne pas avoir le tableau complet de toutes les manifestations organisées par les programmes de l'OMPI, car ceux-ci n'informent pas le SCSS. Un système de travail électronique exigeant la préautorisation de tout le personnel et d'autres missions est un bon outil préventif qui devrait aider le SCSS à se faire une image complète de toutes les manifestations.
Homogènes/comparables		Les mêmes types d'informations (manifestations, audits et rapports d'évaluation) ont été rédigés, recueillis et ont fait l'objet d'un compte rendu et sont comparables entre les exercices biennaux de manière relativement homogène.
Exactes/vérifiables		Les modèles utilisés pour les audits de sécurité ont été conçus par le SCSS de l'OMPI, ne sont pas conformes au modèle de l'ONU et il a été convenu de revoir le modèle de l'OMPI pour s'assurer que son contenu couvre tous les problèmes essentiels comme dans le modèle de l'ONU. En revanche, le SCSS utilise le modèle adopté en fonction des listes de contrôle des manifestations/audits de sécurité du Siège de l'ONU, ce qui renforce le caractère vérifiable et l'exactitude des informations qui s'y trouvent. En outre, tous les audits des manifestations et autres rapports sont sauvegardés sur le disque dur personnel du chef intérimaire, et il n'existe pas de base de données sur les manifestations qui permette de retracer avec efficacité tous les rapports de manière homogène et en temps opportun. Cela permettrait au SCSS de suivre et de planifier à l'avance les activités dans le cadre des futures activités du plan de travail.
Respect des délais		Les informations sur cet indicateur d'exécution ne sont pas diffusées régulièrement, mais plutôt à titre spécial. Le SCSS a commencé à produire des rapports d'activité trimestriels pour lesquels les informations sur cet indicateur d'exécution seraient une bonne valeur ajoutée, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.
Claires/transparentes		Les données sur la performance ne permettent pas de savoir de quelle façon le pourcentage des audits/évaluations de risques a été calculé, ce qui amoindrit la transparence des données relatives à l'exécution. Une autre façon de renforcer la clarté est d'en assurer le suivi pour s'assurer que les modèles de l'OMPI utilisés pour établir des rapports sont conformes aux normes HMOSS de l'ONU.
Exactitude du code de couleurs		Examen des données relatives à l'exécution, épaulé par les notes sur les interviews; cela révèle que les données relatives à l'exécution ne fournissent pas des explications claires et suffisantes pour calculer le pourcentage de conformité globale avec les normes HMOSS de l'ONU sur le plan des audits et des évaluations de sécurité des manifestations, des conférences et des missions. Les modèles des normes HMOSS de l'ONU n'ont pas été diffusés pour nous permettre de décider de la conformité des modèles de l'OMPI. Comme l'a mentionné le titulaire, les documents de l'OMPI ont été conçus en fonction de l'expérience qui peut être en phase avec les normes HMOSS de l'ONU, mais, faute de pièces justificatives, il a été impossible de le confirmer pour une partie des modèles utilisés dans l'établissement de rapports.

Programme 29 – Indicateur de performance : Contrôle du respect de l'enveloppe budgétaire allouée à la nouvelle construction approuvée par les États membres.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution fournies étaient pertinentes et utiles et ont facilité une évaluation réaliste. Parmi les informations, il y avait le rapport sur le projet de nouvelle construction (PNC) aux séances du PBC, de l'IAOC et des Assemblées générales. Toutes les informations budgétaires sur le PNC étaient approfondies, ce qui a aidé les États membres et l'IAOC à exercer leur rôle de surveillant avec efficacité afin de suivre les éléments budgétaires du projet de construction.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution étaient suffisantes et détaillées sur tous les éléments pour permettre une évaluation précise du résultat escompté.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Toutes les données relatives à l'exécution ont été diffusées régulièrement aux États membres chaque année aux sessions du PBC et aux Assemblées générales.
Homogènes/comparables		Les données relatives à l'exécution ont été systématiquement recueillies, analysées et communiquées aux États membres, et à l'IAOC (appelé au préalable le Comité d'audit) d'une manière homogène et facilement comparable depuis l'exercice biennal 2008-2009.
Exactes/vérifiables		Les informations figurant dans le PPR sont exactes et vérifiables grâce aux rapports réguliers adressés aux États membres, à l'IAOC (voir les liens ci-joints) de même qu'aux rapports d'audit internes et externes chaque année.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution ont été diffusées en temps opportun pour examen et des rapports réguliers ont été adressés aux États membres chaque année lors des sessions du PBC et des Assemblées générales.
Clares/transparentes		Toutes les données relatives à l'exécution ont été présentées de manière transparente de manière à fournir des liens clairs avec tous les éléments du PNC. Par ailleurs, tous les calculs et toutes les hypothèses ont été clairement mentionnés et les explications nécessaires ont été fournies dans le menu détail.
Exactitude du code de couleurs		D'après l'examen des données relatives à l'exécution fournies, l'analyse réalisée et les explications données, ce résultat escompté a été pleinement atteint étant donné que le budget du PNC a été régulièrement suivi et que le projet pratiquement achevé n'a jamais dépassé l'enveloppe budgétaire approuvée.

Programme 30 – Indicateur de performance : Nombre d'organismes de soutien aux PME, y compris les universités, utilisant des documents de l'OMPI ou des documents fondés sur des produits de l'OMPI pour leurs services de sensibilisation et de renforcement des capacités.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Pertinentes/utiles		Les données relatives à l'exécution étaient pertinentes et utiles à la fourniture de preuves sur les activités réalisées par le programme 30 au sujet des petites et moyennes entreprises (PME), des organismes de soutien et/ou des universités et d'autres parties prenantes. Les données relatives à l'exécution doivent être renforcées et il faut demander un retour d'information aux participants aux manifestations de l'OMPI provenant des universités et des organismes de soutien aux PME au sujet de l'impact des activités réalisées afin d'évaluer avec efficacité si les résultats escomptés ont effectivement été atteints et ont eu le résultat escompté dans ces pays.
Suffisantes/détaillées		Les données relatives à l'exécution ne sont pas suffisantes pour permettre une évaluation judicieuse des activités entreprises pour atteindre le résultat escompté et une analyse des niveaux de satisfaction des organismes de soutien aux PME/universités au titre des services fournis ou des matériels fournis par l'OMPI.
Recueillies de manière efficiente/d'accès facile		Les données relatives à l'exécution ont été diffusées sur un serveur partagé, ce qui en a facilité l'examen et l'analyse en temps opportun.
Homogènes/comparables		Le principal indicateur d'exécution a été conçu en 2010, de sorte qu'il n'a pas été possible de le comparer à l'indice de l'exercice biennal précédent, mais les données relatives à l'exécution seront comparables au cours de l'exercice biennal 2012-2013 car on a conservé le même principal indicateur d'exécution pour mesurer la performance au regard du résultat escompté.
Exactes/vérifiables		Les données relatives à l'exécution, telles qu'elles figurent dans le PPR 2010-2011, ont été vérifiées en vertu d'un examen des preuves documentaires fournies à l'équipe de validation durant l'interview des employés clés du programme 30.
Respect des délais		Les données relatives à l'exécution sont recueillies, analysées et diffusées pour le PPR chaque année et pour suivre la mise en œuvre des objectifs du programme et les décisions prises au sein de la Division.
Clares/transparentes		Les données relatives à l'exécution étaient authentiques et vérifiables dans les rapports de missions, les plans de travail et d'autres preuves corroborantes. Toutes les données relatives à l'exécution pertinentes disponibles au moment de l'examen ont été divulguées à l'équipe de validation.

Critères applicables aux données relatives à l'exécution		Observations/limites des données
Exactitude du code de couleurs		D'après les informations fournies, les explications données durant l'interview, les données relatives à l'exécution appuient partiellement l'évaluation car il manque à celle-ci l'analyse d'impact fondée sur le retour d'information des utilisateurs des services et des matériels de l'OMPI sur les PME.

[L'annexe V suit]

CADRE DE VALIDATION

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
1. Plus grande prise de conscience des principes et des pratiques juridiques, notamment les éléments de flexibilité, du système des brevets; meilleure compréhension des questions actuelles et émergentes relatives aux brevets et explications supplémentaires à cet égard.	Augmentation du nombre de débats sur les principes et les pratiques juridiques du système des brevets et les utilisations qui en sont faites.	Décision des États membres d'examiner plusieurs questions relatives aux brevets au sein du SCP (liste ouverte) ainsi que les éléments de flexibilité relatifs aux brevets au sein du CDIP.	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à des avis politiques et juridiques neutres et équilibrés, 23 États membres et un office régional ont bénéficié d'une aide pour pouvoir mieux déterminer le cadre juridique brevets/modèles d'utilité /informations non divulguées/circuits intégrés qui répond à leurs besoins. • Le CDIP a examiné deux documents sur les éléments de flexibilité relatifs aux brevets. Le premier d'une série de séminaires régionaux visant à promouvoir l'échange d'expériences dans la mise en œuvre des éléments de flexibilité relatifs aux brevets a eu lieu dans la région Asie. • Des consultations sur plusieurs lois et politiques en matière de brevets qui ont eu lieu dans des capitales (22 missions de courte durée) et des réunions tenues à Genève (12 visites d'étude au siège de l'OMPI) ont permis de mieux comprendre le système des brevets et le droit des brevets. • Des orientations et des contributions ont été fournies au moyen de 12 réponses écrites ou de lignes d'action soumises pour observations (Stratégies et/ou Plans en matière de propriété intellectuelle). • Discussions sur plusieurs questions liées aux brevets au sein du SCP par les États membres qui ont pris une part active aux débats en soumettant des observations intersessions et des propositions durant les sessions du SCP. • À un questionnaire sur des exceptions et limitations aux droits de brevet, plus de 70 États membres et offices de brevets régionaux ont répondu. • Une étude sur les brevets et le domaine public a été examinée par le CDIP et un projet sur les brevets et le domaine public adopté pour sa mise en œuvre.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
2. Finalisation de l'évaluation des progrès réalisés dans l'assistance fournie en rapport avec les efforts déployés pour la mise en œuvre du Traité de Singapour et de l'évaluation des avantages découlant de cette mise en œuvre.	Les problèmes limitant la mise en œuvre du Traité de Singapour et les avantages découlant de cette mise en œuvre ont été recensés.	Aucune évaluation précédente.	Rapport sur l'assistance relative aux mesures de mise en œuvre et les avantages découlant de cette mise en œuvre (paragraphe 8 de la résolution complétant le Traité de Singapour) présenté à la troisième session (deuxième session ordinaire) de l'Assemblée du Traité de Singapour (STLT/A/3/1) et noté par cette Assemblée.
3. Contribution à l'élaboration du cadre juridique et de la politique internationale du droit d'auteur et des droits connexes et d'une infrastructure mondiale du droit d'auteur.	Décisions et demandes émanant du SCCR.	Trente décisions et demandes (2008-2009).	Vingt décisions et demandes d'action ont émané des sessions du SCCR.
4. Coopération et coordination renforcées entre les travaux de l'OMPI et ceux menés dans d'autres instances internationales dans le domaine des savoirs traditionnels, des expressions culturelles traditionnelles et des ressources génétiques.	Nombre d'autres instances et institutions internationales reconnaissant expressément l'expertise technique de l'OMPI en matière de propriété intellectuelle et sa contribution. Objectif : quatre.	Quatorze instances en 2008-2009.	L'OMPI a été invitée à participer et à fournir des informations sur la propriété intellectuelle à des réunions et activités de la CDB, de l'OMC, de la FAO, du Haut Commissariat aux droits de l'homme, de l'OMS, de l'instance permanente de l'ONU sur les questions autochtones, du Mécanisme d'experts des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, de l'UNESCO et du Groupe d'appui interorganisations sur des questions autochtones.
5. Présentation de propositions quant à la façon dont le système du PCT dans son ensemble pourrait être amélioré de manière à produire des résultats qui répondent aux besoins des déposants et des offices désignés de tous types et qui aident les offices à régler rapidement la question des droits pendant la phase nationale.	Retour d'information des États membres sur la qualité des propositions.	n.d.	Les délégations des États-Membres représentées aux sessions de 2010 et 2011 du Groupe de travail du PCT ont exprimé leur satisfaction quant aux travaux préparatoires des sessions réalisés par le Secrétariat, notamment les séances d'information informelles tenues à l'approche des réunions, et à la qualité des documents de travail soumis pour examen au groupe de travail (voir les rapports des sessions, documents PCT/WG/3/14 Rev. et PCT/WG/4/17).

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
6. Élargissement de la portée internationale du système de Madrid.	Acte de Genève : huit nouvelles parties contractantes.	Trente-six parties contractantes de l'Acte de Genève.	Allemagne, Azerbaïdjan, Finlande, Monaco, Monténégro, Norvège, Rwanda, Tadjikistan.
7. Protection efficace de la propriété intellectuelle dans les gTLD et les ccTLD.	Trois cents litiges relatifs aux ccTLD réglés selon les principes UDRP.	Le Centre a été saisi de 16 770 litiges relatifs à des gTLD ou à des ccTLD qu'il a administrés selon les principes UDRP (fin 2009).	Le Centre a été saisi de 842 litiges relatifs aux ccTLD réglés selon les principes UDRP en 2010-2011 dont 739 ont été réglés pendant cette période, les autres devant l'être en 2012.
8. Suivi, évaluation et rapports effectifs en ce qui concerne les recommandations.	Les recommandations découlant du suivi et des évaluations sont mises en œuvre avec succès.	Rapport présenté au sujet de 19 recommandations en avril 2009.	Deux rapports du Directeur général sur la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement soumis respectivement aux cinquième et septième sessions du CDIP. Quatre rapports de situation sur les recommandations pour mise en œuvre immédiate et sur les projets en cours relatifs au Plan d'action pour le développement ont été soumis aux sixième et huitième sessions du CDIP. Chaque rapport a bénéficié des orientations des États membres sur le fond et la forme.
9. Institutions de propriété intellectuelle orientées vers les services modernisés et dotées d'une infrastructure renforcée (Afrique).	Nombre de pays dotés d'administrations modernisées dans le domaine de la propriété intellectuelle et fournissant aux utilisateurs des services à valeur ajoutée dans ce domaine.	Capacité limitée des administrations nationales ou régionales chargées de la propriété intellectuelle de sensibiliser la communauté des utilisateurs.	Huit pays (Botswana, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Mozambique, Ouganda, Tanzanie et Zambie) ont une infrastructure grâce à l'indicateur d'exécution AS/WIPOscan.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
10. Les stratégies et les législations nationales en matière de propriété intellectuelle ont été adaptées aux stratégies et plans nationaux de développement ainsi qu'aux traités et accords internationaux sur la propriété intellectuelle.	Une quinzaine de nouveaux pays dotés de programmes nationaux de renforcement des capacités et de stratégies dans le domaine de la propriété intellectuelle, tenant compte des plans de développement nationaux.	Onze pays dotés de stratégies en matière de propriété intellectuelle.	(1) Stratégies en matière de propriété intellectuelle adoptées ou révisées : Albanie, Bulgarie, Croatie, Hongrie, Kirghizistan, République de Moldova et Roumanie (total – sept). (2) Stratégies en matière de propriété intellectuelle mises en place : Arménie, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, ex-République yougoslave de Macédoine, Israël, Malte, Serbie, Turquie et Ukraine (total – neuf).
11. Renforcement des réseaux et de l'efficacité de la coopération internationale pour l'enseignement et la formation en matière de propriété intellectuelle parmi les États membres.	Élargissement de la représentation géographique des principaux partenaires de coopération faisant partie de réseaux.	Vingt et un partenaires.	Vingt-quatre partenaires.
12. Plus large acceptation et utilisation plus efficace des classifications internationales et des normes de l'OMPI.	Augmentation du nombre de parties contractantes aux arrangements correspondants.	Informations disponibles sur le site Web de l'OMPI.	CIB : deux nouveaux membres. Nice : un nouveau membre. Vienne : trois nouveaux membres. Locarno : un nouveau membre.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
<p>13. Meilleure utilisation des informations en matière de brevets grâce à l'élaboration de panoramas sur les brevets et d'instruments connexes portant sur des thèmes déterminés.</p>	<p>Pourcentage de participants en ce qui concerne le didacticiel en ligne sur l'information en matière de brevets et les panoramas sur les brevets, ainsi que les conférences régionales traitant des panoramas sur les brevets, compte tenu des nouvelles connaissances et compétences acquises sur le tas, par office et par pays.</p>	<p>Fin 2009 : aucun (le didacticiel en ligne ne sera disponible qu'à partir du premier trimestre de 2011).</p>	<p>Le didacticiel en ligne doit être achevé à la mi-2012; quatre conférences régionales ont été organisées pendant l'exercice biennal en Afrique (Addis-Abeba), dans la région Asie-Pacifique (Singapour), dans le CCEAC (Moscou) et dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (Buenos Aires); voir également le Questionnaire d'évaluation des progrès et des besoins des centres de technologie et d'appui à l'innovation (TISC), décembre 2011.</p>
<p>14. Efficacité accrue des institutions de propriété intellectuelle grâce à l'automatisation des procédures administratives.</p>	<p>Efficacité accrue dans 42 offices de propriété intellectuelle durant l'exercice biennal 2010-2011 grâce à la fourniture d'un programme d'assistance et de formation en matière d'automatisation. L'efficacité sera mesurée par rapport aux critères approuvés.</p>		<p>91 offices de propriété intellectuelle ont été visités pendant l'exercice biennal, parfois plus d'une fois.</p> <p>Efficacité accrue de 58 offices de propriété intellectuelle dans les régions grâce à la fourniture de produits et services de modernisation de l'OMPI.</p>

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
15. Meilleure compréhension théorique, empirique et pratique de l'incidence des systèmes de propriété intellectuelle sur le développement.	Nombre d'utilisateurs, par organisation et par pays, des études publiées mandatées en réponse aux demandes formulées par des États membres par rapport au nombre total de publications.	Nouvelle activité.	Trois études de pays sur les thèmes de la propriété intellectuelle et le développement économique ont été lancées. Comme prévu dans le projet CDIP/5/7, ces études ne seront achevées qu'en 2012-2013.
16. Coopération internationale et incorporation de questions de propriété intellectuelle dans les activités relatives au respect des droits des organisations partenaires.	Nombre d'activités en rapport avec des questions de respect de la propriété intellectuelle d'organisations intergouvernementales ou non gouvernementales ayant des objectifs communs, organisées par des organisations partenaires de premier plan et par le secteur privé.	Vingt activités – fin 2009.	Le programme a participé à 34 activités d'organisations partenaires liées à la promotion du respect de la propriété intellectuelle dans le cadre de l'objectif stratégique VI.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
<p>17. Sources d'information précises et concrètes combinant une analyse des politiques avec une meilleure utilisation de l'information en matière de brevets destinée aux responsables de l'élaboration des politiques et des instruments pratiques pour l'innovation ouverte.</p>	<p>Nombre et portée des nouveaux instruments et études en matière de politique générale ainsi que d'instruments d'analyse et de données de brevets. Objectifs : quatre études sur la politique à suivre réalisées en interne et quatre en externe; six panoramas relatifs aux brevets; une plate-forme effective en faveur de l'innovation ouverte et : 1) de la diffusion de techniques vertes et 2) de la recherche-développement en matière de maladies tropicales négligées.</p>	<p>Établissement de panoramas sur les brevets en ce qui concerne le virus de la grippe, les maladies négligées, le génome du riz et études sur la politique à suivre en ce qui concerne la grippe aviaire, le transfert de technologie dans le cadre des accords multilatéraux relatifs à l'environnement, la gestion de la propriété intellectuelle dans l'intérêt général, la bioéthique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau consortium WIPO Re:Search – Mettre les innovations en commun pour lutter contre les maladies tropicales négligées a été lancé en octobre 2011. • À la suite du lancement de WIPO Re:Search le 26 octobre 2011, un site Web précis a été construit (www.wiporesearch.org). • Une version pilote de <i>wipo green</i> – Le marché des technologies durables est disponible en ligne depuis la deuxième moitié de 2011. • À la demande de l'OMS (décembre 2010), un rapport de recherche en matière de brevets sur les brevets et les demandes de brevet relatives à la préparation en cas de grippe pandémique a été établi et présenté à la réunion de l'OMS du groupe de travail d'États membres à composition non limitée sur la préparation en cas de grippe pandémique chargé d'examiner la question de l'échange des virus grippaux et de l'accès aux vaccins et autres avantages en avril 2011. • Les rapports de synthèse des deux colloques conjoints OMS/OMC/OMPI, établis ensemble par l'OMS, l'OMPI et l'OMC, ont été publiés. • Deux nouvelles séries de publications ont été lancées : <ul style="list-style-type: none"> - Première note d'information sur les défis mondiaux : "Lorsque la politique se fonde sur des faits : dans quelle direction orienter le débat sur la propriété intellectuelle, le transfert de technologie et l'environnement?"; - Premier rapport sur les défis mondiaux : "Le rôle des droits de propriété intellectuelle dans le transfert d'écotechnologies". • Les actes du séminaire sur la façon dont les secteurs privé et public utilisent la propriété intellectuelle pour accroître la productivité agricole ont été publiés. <p>Les six panoramas sur les brevets ont été réalisés et terminés par le programme 14.</p>

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
18. Utilisation accrue des ressources de la bibliothèque de l'OMPI.	Augmentation du nombre de visiteurs dans les locaux de la bibliothèque et de la demande en ce qui concerne les ressources du service à but d'information.	Onze visiteurs par semaine à la bibliothèque en 2008-2009.	Douze visiteurs par semaine en 2010; 25 par semaine depuis l'emménagement en juin 2011 dans le nouveau bâtiment.
19. Meilleure connaissance des travaux de l'OMPI et des avantages qu'offre la propriété intellectuelle en termes de développement dans les groupements du monde de l'industrie et dans la société civile; et participation accrue de la société civile aux activités de l'OMPI conformément aux critères d'admission et d'accréditation des ONG (recommandation n° 42 du Plan d'action pour le développement).	Partenariats supplémentaires avec les secteurs public et privé.	Pas de directives. Pas de partenariat formel avec les secteurs public et privé.	Projet établi. Trois partenariats.
20. Les conditions essentielles – cohérence interne, organisation régulée et réorganisée en fonction des objectifs stratégiques – sont en place pour assurer une direction stratégique effective, l'appui voulu aux États membres et l'obtention de résultats.	L'Organisation possède une structure de gouvernance solide comprenant l'énoncé explicite de résultats escomptés liés aux objectifs stratégiques.	Aucune structure de haute direction en place. Aucun niveau intermédiaire mis en place entre les neuf objectifs stratégiques de l'Organisation et les résultats escomptés dans les programmes et budgets biennaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de haute direction en place et fonctionnant pleinement. • Le plan stratégique à moyen terme 2012-2015 noté par les États membres.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
<p>21. Cadre réglementaire cohérent en place pour l'utilisation des ressources financières et la gestion des postes garantissant que toutes les opérations financières sont exécutées correctement avec probité.</p>	<p>Les opérations financières et la gestion du budget sont conformes aux dispositions des conventions et traités administrés par l'OMPI applicables, au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution et aux normes comptables appropriées applicables.</p>	<p>Des documents exposant les politiques, règles et procédures sont prêts et utilisables.</p>	<p>Ces travaux sont en cours; toutefois, une étude des ordres de service a été réalisée pour recenser tous ceux qui nécessitaient une mise à jour. Les ordres de service concernant les réceptions officielles ont été mis à jour en conséquence. Les actualisations apportées au Règlement financier et à son règlement d'exécution ont été soumises aux Assemblées de l'OMPI pour traduire les changements apportés (Division de l'audit et de la supervision interne et OCIS). Les politiques approuvées et promulguées au cours de l'exercice biennal ont été les suivantes : procédure budgétaire appliquée aux projets proposés par le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) pour la mise en œuvre des recommandations relatives au Plan d'action pour le développement; Politique en matière de réserves et principes régissant l'utilisation des réserves; Politique en matière de placements; et Cadre de planification et de gestion du capital de l'OMPI. Ce programme a également contribué à l'élaboration de la stratégie de régularisation des agents temporaires de longue durée.</p>
<p>22. Amélioration des procédures de recrutement et de formation du fait de l'automatisation et de ressources adéquates.</p>	<p>Pourcentage des recettes investi dans le perfectionnement du personnel.</p>	<p>Le pourcentage des recettes investi dans le perfectionnement du personnel en 2009 a été de 0,37% de la masse salariale.</p>	<p>Une augmentation de 1% de l'enveloppe budgétaire visant à améliorer le pourcentage des recettes investi dans le perfectionnement du personnel a été proposée, mais n'a pas été approuvée.</p> <p>Pourcentages investis : 2010 : 0,44%; 2011 : 0,46%.</p>

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
23. Utilisation et occupation optimales des locaux (y compris le nouveau bâtiment).	Affectation des bureaux dans les locaux existants (dont l'OMPI est propriétaire ou locataire) sans location de locaux supplémentaires.	<p>Le taux d'occupation des bureaux disponibles était de 94% (fin 2009) réparti comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1400 lieux de travail disponibles dans tous les bâtiments dont l'Organisation est propriétaire (AB, GBI, GBII, PCT) et les bâtiments loués (P et G, CAM); • 1320 personnes se sont vu attribuer un lieu de travail (y compris le personnel en poste, les employés G ayant un contrat de courte durée, les traducteurs-réviseurs, les consultants et les titulaires d'un contrat de travail spécial (SLC), les stagiaires, le personnel sous contrat de louage de services (SSA) et les employés d'entreprises externes). <p>Le taux de 6% des lieux de travail vides est proche de la fourchette inférieure de 5 à 10%, selon la norme d'entreprise en vigueur.</p>	<p>Le taux d'occupation des bureaux disponibles était de 92% (fin 2010) et de 87% (fin 2011) réparti comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1457 lieux de travail étaient disponibles en 2010 après la transformation de certains espaces et 1579 lieux de travail étaient disponibles en 2011 en raison de l'ouverture du nouveau bâtiment et de la mise en place d'une politique plus stricte d'affectation des bureaux; • En 2010, 1346 personnes et 1374 personnes en 2011 se sont vu attribuer des bureaux (y compris le personnel en poste, les employés G ayant un contrat de courte durée, les traducteurs-réviseurs, les consultants et les titulaires d'un contrat de travail spécial (SLC), les stagiaires, le personnel sous contrat de louage de services (SSA) et les employés d'entreprises externes). <p>Taux de lieux de travail vides : 8% en 2010 et 13% en 2011, soit une amélioration assurant la marge de manœuvre requise à moyen terme.</p>

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
24. Amélioration des services fournis et prestations des services informatiques externes financièrement avantageux et de grande qualité.	Coût des services TIC (dépenses afférentes aux TIC, y compris les frais indirects en personnel et autres) en pourcentage des dépenses de fonctionnement de l'Organisation.	Le total des dépenses pour le programme 25 s'est élevé à 45,2 millions de francs suisses (2008-2009), soit 7,83% du total des dépenses de l'Organisation en 2008-2009.	Le total des dépenses pour le programme 25 s'est élevé à 42,7 millions de francs suisses, soit 7,25% du total des dépenses de l'Organisation en 2010-2011.
25. Un audit interne efficace et professionnel couvrant tous les secteurs d'activité à haut risque est lancé.	Au moins 10 audits achevés pendant l'exercice biennal.	Quatre audits ont été achevés en 2008. Cinq rapports d'audit ont été publiés en 2009.	Quatorze audits (six audits en 2010 et huit en 2011) ont été finalisés et des rapports ont été publiés.
26. Renforcement de l'efficacité des services de conférence, des services linguistiques, des services d'impression, des services d'archivage et des services d'expédition du courrier pour l'ensemble des demandeurs et des utilisateurs.	Élaboration d'une politique efficace et globale en matière de langues et définition des allocations de ressources nécessaires pour couvrir les réunions, les publications et le site Web de l'OMPI.	La politique et les ressources actuelles ne répondent pas aux besoins exprimés par les États membres.	La politique linguistique de l'OMPI a été soumise à l'attention des Assemblées générales de 2010 et 2011. La décision a été prise en 2011 d'élargir la couverture linguistique pour tous les comités et les principaux organes de l'OMPI à partir de 2012. La couverture linguistique a été étendue à six langues pour le SCCR et le SCT en 2010-2011.
27. Assurance qualité : niveau de sûreté et de sécurité satisfaisant et amélioré lors des conférences et réunions de haut niveau organisées par l'OMPI à Genève et ailleurs, ainsi qu'au sein des bureaux de coordination de l'OMPI.	Pourcentage du nombre total des évaluations de risques et des audits réalisés au siège de l'Organisation et dans les bureaux de coordination, lors des conférences, des réunions et pour diverses autres fonctions répondant aux normes du Système unifié de sécurité des organismes des Nations Unies.	Environ 80% du nombre total des évaluations de risques et des audits réalisés au siège de l'Organisation et dans les bureaux de coordination, lors des conférences, des réunions et pour diverses autres fonctions répondant aux normes du Système unifié de sécurité des organismes des Nations Unies.	Sur l'exercice 2010-2011, sept audits ont été réalisés dans les locaux des Bureaux extérieurs et lors de deux manifestations extérieures, directement gérées par l'OMPI. En outre, trois audits ont été conduits lors de conférences ou réunions extérieures où le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies du pays a apporté son appui à l'OMPI en coordonnant la sûreté et la sécurité de la manifestation.

Résultat escompté	Indicateurs et cibles d'exécution	Niveau de référence	Données relatives à l'exécution
28. Réalisation des travaux de construction dans les délais et dans les limites budgétaires.	Contrôle du respect de l'enveloppe budgétaire allouée à la nouvelle construction approuvée par les États membres.	n.d.	À la fin de 2011, les dépenses se situent largement dans les limites budgétaires, avec un solde non engagé et non utilisé de 4,5 millions de francs suisses.
29. Renforcement de la capacité des organismes de soutien aux PME, y compris les universités et les organismes de formation de PME, à fournir à leurs bénéficiaires des informations, un soutien et des services consultatifs en matière de propriété intellectuelle.	Nombre d'organismes de soutien aux PME, y compris les universités, utilisant des documents de l'OMPI ou des documents fondés sur des produits de l'OMPI pour leurs services de sensibilisation et de renforcement des capacités.	Données non disponibles.	<p>Le cours avancé OMPI – KIPO – KAIST – KIPA sanctionné par un certificat, fondé sur l'IP PANORAMA a été organisé chaque année pendant l'exercice biennal.</p> <p>Deux conférences nationales en Inde, une conférence sous-régionale à Bratislava et deux forums pour pays membres de l'OCDE sur le partage de bonnes pratiques en matière de propriété intellectuelle pour les MPME.</p> <p>Trois séminaires tenus en Afrique sur l'amélioration de la concurrence des MPME en groupes au moyen de la propriété intellectuelle et des informations sur la concurrence.</p> <p>Missions d'enquête en Éthiopie, Ouganda et Tanzanie sur les stratégies sectorielles de développement de la propriété intellectuelle à l'intention des petits producteurs dans le secteur agricole.</p> <p><u>Programmes de formation de formateurs :</u> Huit programmes de formation de formateurs sur la gestion efficace des actifs de propriété intellectuelle par les PME ont été réalisés en 2010 et 20 en 2011.</p>

[Fin de l'annexe V et du document]