

Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP)

Dixième session
Genève, 12 – 16 novembre 2012

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET RELATIF AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES INSTITUTIONS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET DES UTILISATEURS AUX NIVEAUX NATIONAL, SOUS-RÉGIONAL ET RÉGIONAL

établi par le Secrétariat

1. L'annexe du présent document contient un résumé du rapport d'évaluation indépendante établi par la Division de l'audit et de la supervision internes de l'OMPI concernant le projet relatif au renforcement des capacités des institutions de propriété intellectuelle et des utilisateurs aux niveaux national, sous-régional et régional.

2. *Le CDIP est invité à prendre note des informations contenues dans l'annexe du présent document.*

[L'annexe suit]

RÉSUMÉ

1. Le présent rapport d'évaluation contient les résultats d'une évaluation indépendante réalisée par la Division de l'audit et de la supervision internes de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) avec le concours d'un expert externe, concernant le projet intitulé "Renforcement des capacités des institutions de propriété intellectuelle et des utilisateurs aux niveaux national, sous-régional et régional". Ce projet a été adopté à la troisième session du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) en avril 2009 et comporte trois objectifs principaux, à savoir :

- a) renforcer les capacités institutionnelles nationales en propriété intellectuelle pour améliorer l'efficacité de ces institutions et leur capacité à promouvoir un juste équilibre entre les besoins en matière de protection de la propriété intellectuelle et l'intérêt public;
- b) renforcer, par la coopération, les capacités institutionnelles aux niveaux régional et sous-régional afin de faciliter, par le partage du travail ou la mise en commun des ressources, la gestion efficace de la recherche et de l'examen concernant les demandes de titres de propriété intellectuelle; et
- c) renforcer les capacités des organismes œuvrant dans le domaine de la propriété intellectuelle et des institutions d'appui aux petites et moyennes entreprises (PME), afin qu'ils puissent mieux répondre aux besoins des PME.

2. Le budget du projet s'élevait à 3 091 000 francs suisses, dont 2 209 000 francs suisses pour les dépenses autres que les dépenses de personnel¹ et 882 000 francs suisses pour les dépenses de personnel. Ce dernier montant (dépenses de personnel) correspondait à l'estimation faite alors par l'équipe de l'OMPI chargée de la gestion et de la mise en œuvre du projet. Le budget réel alloué pour la durée du projet de 36 mois était donc de 2 209 000 francs suisses.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

3. Les résultats de l'évaluation du projet ont permis de tirer six conclusions principales.

Conclusion n° 1 : Dans l'ensemble, le projet a été conçu raisonnablement bien et géré professionnellement. Toutefois, des lacunes dans la conception du projet et des difficultés de gestion ont pesé sur la mise en œuvre du projet.

4. L'évaluation a permis de confirmer que le projet, dans sa conception, offrait un cadre adapté dans l'ensemble pour orienter la mise en œuvre du projet et pour permettre, à terme, une évaluation. L'équipe chargée de la mise en œuvre et de la gestion du projet a travaillé de manière professionnelle, ce qui a conduit à un certain nombre de réussites importantes dans le cadre du projet, malgré la spécificité de chacun des éléments du projet et des difficultés liées au manque de planification et de budgétisation adéquates en matière de ressources en personnel. Par exemple, la majorité des parties prenantes a salué le travail important qui avait été accompli à l'égard des trois éléments du projet et a pu donner des exemples précis d'avantages tirés du projet.

¹ Les dépenses autres que les dépenses de personnel couvrent les activités spécifiques du projet, y compris les missions de fonctionnaires et les voyages de tiers, les conférences, la publication, le matériel et d'autres dépenses.

5. Toutefois, des lacunes dans la conception du projet et des difficultés de gestion ont pesé sur l'exécution du projet. Ces lacunes et ces difficultés étaient liées au fait que :

- a) le projet a été conçu et mis en œuvre sur la base de trois projets distincts sans que soit défini un objectif général auquel ces derniers devaient contribuer. Cette absence d'objectif général et la fusion de trois projets indépendants n'ont pas permis de créer des synergies et ont conduit à une situation dans laquelle la coordination interne au sein de l'OMPI n'était pas optimale;
- b) au moment de l'évaluation, aucune donnée relative à un suivi continu ou systématique du projet n'était disponible. Dans les cas où des mesures correctives ont été prises pour atténuer les risques, celles-ci n'étaient pas nécessairement mentionnées dans les rapports d'auto-évaluation fournis au CDIP;
- c) le descriptif du projet ne contenait aucune évaluation des risques potentiels fondée sur des hypothèses pertinentes. Bien que certain de ces risques aient été recensés dans la proposition de projet initiale durant la phase de conception, ceux-ci n'ont pas été pris en considération dans la version finale du descriptif du projet. De fait, aucune stratégie d'atténuation des risques n'a été mise en place pour parer à toute éventualité;
- d) le projet approuvé a été conçu sans programme de transition. Bien que le descriptif du projet proposé initialement contienne un programme de transition dans le cadre de la conception du projet, celui-ci n'a pas été retenu dans la version finale du projet approuvé; et
- e) la communication a été insuffisante au sein de l'équipe chargée de la gestion du projet et entre les chefs de projet et les parties prenantes. D'ailleurs, des parties prenantes ont regretté que, après certaines activités spécifiques, aucune information ne soit donnée quant à la poursuite du projet.

Conclusion n° 2 : En termes de résultats, l'exécution du projet a été raisonnablement bonne, avec au moins la moitié des résultats escomptés produits ou obtenus et 30% partiellement produits ou obtenus.

6. Avec 80% des résultats produits ou obtenus ou partiellement produits ou obtenus, ce projet a apporté une contribution importante aux bénéficiaires cible et a profité à ces derniers. Dans l'ensemble, l'exécution du projet a été supérieure à la moyenne en termes de résultats. Il convient de noter en particulier que ce niveau de réussite a été atteint pour un projet exigeant des efforts soutenus en matière d'élaboration de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, tels que la méthode et les outils de l'OMPI pour élaborer des stratégies nationales de propriété intellectuelle ou IP Panorama notamment.

Conclusion n° 3 : En termes de réussite, l'exécution du projet a été inférieure à la moyenne avec seulement un des trois résultats escomptés en grande partie réalisé.

7. Aucun des trois résultats escomptés n'a été pleinement réalisé malgré le fait que ce projet soit prévu sur trois ans. Seul un des résultats escomptés (concernant l'élément relatif aux stratégies de propriété intellectuelle) a été en grande partie réalisé. Les deux autres résultats escomptés n'ont pas été réalisés. Cela a été le cas malgré les résultats obtenus supérieurs à la moyenne. Les résultats inférieurs à la moyenne en termes de réussite sont le résultat de l'absence de stratégies d'atténuation des risques et du fait que les indicateurs de réussite ont été mal définis ou étaient trop ambitieux pour le type de projet et le temps alloué. Dans certains

cas, comme dans celui de l'élément relatif aux PME, bien que des méthodes et des outils soient élaborés dans les temps, des retards (parfois considérables) ont été observés dans la phase pilote en raison de réponses tardives des pays sélectionnés.

Conclusion n° 4 : Les objectifs du projet et les activités menées dans le cadre du projet étaient en réelle adéquation avec les besoins des bénéficiaires cibles et autres parties prenantes.

8. Le projet a obtenu une note élevée en termes de pertinence grâce à la méthode utilisée pour sa mise au point et aux principales activités retenues pour sa mise en œuvre. Le processus interactif choisi par le CDIP pour la conception du projet a permis d'assurer l'adéquation du projet avec les besoins des principales parties prenantes. Ce résultat peut également être attribué à l'équipe chargée de la mise en œuvre et de la gestion du projet, qui a eu recours à différentes stratégies (à des groupes d'experts notamment) pour valider la qualité et la pertinence des résultats, tels que les méthodes et outils.

Conclusion n° 5 : Si l'on compare le niveau global d'exécution du projet (avec 80% des résultats produits ou obtenus ou partiellement produits ou obtenus) au taux d'utilisation du budget de 48,7%, on peut affirmer que, dans l'ensemble, le projet a été exécuté de façon rentable. Les fonds ont été bien utilisés.

9. La nature des activités menées indique que ce projet a été long et potentiellement coûteux. Le budget global utilisé par rapport aux résultats produits, si l'on tient compte des projets de stratégie nationale de propriété intellectuelle élaborés dans six pays dans le cadre d'un processus de consultation et des diverses méthodes et outils élaborés au titre de l'élément consacré aux PME, de même que du travail technique réalisé pour la création d'une administration régionale des brevets pour les Caraïbes, indique que les ressources ont été utilisées tout à fait raisonnablement.

Conclusion n° 6 : Il est fort probable que les résultats aient des retombées sur le long terme et soient, dans l'ensemble, durables.

10. Bien que l'incidence réelle du projet n'ait pas pu être pleinement évaluée, un certain nombre de signes ou de signaux importants indiquent qu'il est fort probable que le projet ait des effets durables. Par exemple, les méthodes et les outils élaborés dans le cadre du projet ont déjà obtenu l'assentiment général non seulement des pays pilotes mais aussi d'autres États membres de l'OMPI. La plus large diffusion de ces méthodes et outils, et leur utilisation, sont par conséquent susceptibles d'augmenter l'impact du projet au fil du temps. En outre, le niveau de participation aux niveaux national et régional était bon, ce qui laisse penser que ces pays ou régions sont susceptibles de poursuivre les activités menées dans le cadre du projet ou de continuer sans l'assistance ou avec une assistance réduite de l'OMPI. Enfin, le fait que les trois éléments du projet soient liés aux activités régulières menées par l'OMPI dans le cadre de son programme et budget rend les résultats plus durables, car l'OMPI sera toujours en mesure de fournir une assistance dans ce domaine selon les besoins.

RECOMMANDATIONS

11. Cette évaluation a permis de formuler les cinq recommandations ci-après, sur la base des conclusions ci-dessus et compte tenu de l'objectif global du Plan d'action de l'OMPI et des objectifs généraux de l'OMPI :

Recommandation n° 1 : CDIP, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, Section de la gestion et de l'exécution des programmes et chefs de projet (recommandation découlant de la conclusion n° 1) :

12. Les nouveaux projets devraient être fondés sur une conception et une gestion plus rigoureuses. En sus des éléments déjà pris en considération dans le descriptif du projet relatif au renforcement des capacités des institutions de propriété intellectuelle et des utilisateurs (définition du problème, objectifs par élément, stratégie de mise en œuvre, cadre d'évaluation, délais et budget), les projets devraient avoir un objectif général et reposer sur une évaluation précise des risques fondée sur des hypothèses et des stratégies d'atténuation des risques, une stratégie de communication et un programme de transition. La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement et la Section de la gestion et de l'exécution des programmes devraient, en étroite collaboration avec le CDIP, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation n° 2 : CDIP, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, Section de la gestion et de l'exécution des programmes et chefs de projet (recommandation découlant des conclusions n^{os} 2 et 3) :

13. Du point de vue des résultats, les nouveaux projets devraient établir un lien clair et logique entre les résultats et les indicateurs de réussite et l'utilisation d'un cadre logique devrait être envisagée à cet égard. Pour limiter les disparités entre les résultats et les indicateurs de réussite du projet et aussi pour s'assurer que les indicateurs de réussite soient ambitieux tout en étant réalistes, il convient d'envisager d'utiliser des cadres logiques ou de trouver une autre solution pour garantir un lien logique entre résultats, indicateurs de réussite et retombées du projet. Cela peut comprendre des indications sur la façon dont les stratégies de mise en œuvre choisies vont garantir que les résultats conduisent aux indicateurs de réussite et aux retombées escomptés. En particulier, si différents éléments d'un projet ne peuvent pas être liés de manière logique ou réaliste à un objectif général, ces éléments devraient être mis en œuvre dans le cadre de projets distincts même s'ils découlent d'une même recommandation du Plan d'action pour le développement. La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement et la Section de la gestion et de l'exécution des programmes devraient, en étroite collaboration avec le CDIP, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation n° 3 : CDIP, haute direction de l'OMPI, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement et chefs de projet (recommandation découlant de la conclusion n° 4) :

14. Le processus interactif d'élaboration de projets devrait être maintenu. Le processus interactif qui a été adopté pour l'élaboration de projets relatifs au Plan d'action de l'OMPI pour le développement (impliquant le Secrétariat, les États membres et d'autres parties prenantes, par l'intermédiaire du CDIP) devrait être poursuivi et encouragé car il garantit la pertinence du projet. La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement devrait, sous la direction de la haute direction de l'OMPI et avec le soutien de celle-ci, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation n° 4 : CDIP, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, Section de la gestion et de l'exécution des programmes, haute direction de l'OMPI et chefs de projet (recommandation découlant de la conclusion n° 5) :

15. Pour pouvoir évaluer correctement la rentabilité des projets, il conviendrait de mettre en œuvre un système qui permette de surveiller les activités (actuellement en cours d'élaboration) menées dans le cadre des projets relatifs au Plan d'action de l'OMPI pour le développement et d'établir des rapports à cet égard. Les chefs de projet devraient également, dans le cadre de la surveillance du projet, veiller à contrôler les dépenses par catégorie de dépense et d'activité pour les projets approuvés. La Division de la coordination du Plan d'action pour le

développement, la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et les chefs de projet devraient, avec le soutien du CDIP et de la haute direction de l'OMPI, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette recommandation.

Recommandation n° 5 : haute direction de l'OMPI, bureaux régionaux, programme 10 et États membres (recommandation découlant de la conclusion n° 6) :

16. Pour assurer une durabilité sur le plus long terme, il conviendrait d'élaborer un programme de transition pour intégrer les initiatives du projet dans le programme et budget ordinaire ou pour transférer la responsabilité des activités ou du suivi aux États membres bénéficiaires. De nombreux éléments indiquent que les travaux entrepris dans le cadre de ce projet peuvent potentiellement avoir des retombées positives sur le long terme. Afin de s'assurer que ce potentiel ne soit pas gâché, il convient d'examiner des solutions pour intégrer le projet dans les activités des bureaux, dans celles de la Section des PME de la Division de l'Innovation et dans le programme ordinaire de l'OMPI ou pour le mettre entre les mains des pays bénéficiaires. La durabilité devrait également être examinée dans le cadre de l'aide qui pourrait être fournie aux États membres n'ayant pas pu bénéficier de la phase pilote pour utiliser ou adapter les méthodes et les outils élaborés dans le projet. Il convient de noter que, dans un certain nombre de cas, notamment en ce qui concerne le besoin d'un soutien constant pour l'administration régionale des brevets et l'organisation du forum international sur la propriété intellectuelle et les PME, le temps presse. Si aucune mesure n'est prise pour assurer un suivi immédiat, le projet pourrait perdre de son élan. La haute direction de l'OMPI devrait, en concertation avec les États membres au sein du CDIP et le Comité du programme et budget, jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre de cette recommandation.

[Fin de l'annexe et du document]