

Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP)

Douzième session
Genève, 18 – 21 novembre 2013

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET RELATIF À L'AMÉLIORATION DU CADRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS MIS EN ŒUVRE PAR L'OMPI AUX FINS DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

établi par M. Glenn O'Neil, fondateur, Owl RE, conseil en évaluation, Genève

1. L'annexe du présent document contient un résumé du rapport d'évaluation indépendante extérieure du projet relatif à l'amélioration du cadre de gestion axée sur les résultats mis en œuvre par l'OMPI aux fins du suivi et de l'évaluation des activités de développement, établi par M. Glenn O'Neil, fondateur de l'entreprise de conseil en évaluation Owl RE basée à Genève.

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

[L'annexe suit]

RÉSUMÉ

1. Le rapport dont le présent document est un résumé est une évaluation indépendante du projet du Plan d'action de l'OMPI pour le développement relatif aux recommandations n° 33, 38 et 41 (amélioration du cadre de gestion axée sur les résultats mis en œuvre par l'OMPI aux fins du suivi et de l'évaluation des activités de développement) (DA_33_38_41_01). Le projet en question a été approuvé à la quatrième session du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), tenue en novembre 2009. Sa mise en œuvre a débuté en janvier 2010 et s'est achevée en avril 2013. Ce projet comprenait deux volets interdépendants : l'amélioration et le renforcement du cadre de gestion axée sur les résultats avec un accent sur le développement; et une étude extérieure sur les activités d'assistance technique de l'OMPI dans le domaine de la coopération pour le développement.

2. L'évaluation visait à apprécier la réalisation du projet, notamment en matière de conception, de gestion, de coordination, de cohérence, de mise en œuvre et de résultats obtenus. Elle visait également à fournir des données d'évaluation reposant sur des éléments probants à l'appui du processus décisionnel du CDIP. L'évaluation a été réalisée en combinant plusieurs méthodes, dont une analyse de documents et des entretiens avec 11 fonctionnaires du Secrétariat de l'OMPI.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

A. Conception et gestion du projet

3. *Constatations n° 1 et 2* : Le descriptif du projet initial indiquait les objectifs et les étapes de réalisation du projet. Il a été jugé suffisant pour permettre la mise en œuvre des deux volets de ce dernier, même si l'évaluation a mis en lumière certains problèmes dans l'articulation avec d'autres projets et la description de l'ensemble des activités à entreprendre, tels que la portée et la nature de ces activités et la façon dont elles s'inscrivaient dans le prolongement d'autres activités prévues. Les instruments d'établissement de rapports se sont avérés adéquats et utiles pour fournir des informations sur l'avancement général du projet.

4. *Constatation n° 3* : Pour les deux volets, la collaboration a été jugée suffisante pour permettre une mise en œuvre efficace et fructueuse du projet.

5. *Constatations n° 4 et 5* : La plupart des risques décrits dans les documents relatifs au projet ont été pris en considération dans la mise en œuvre de celui-ci et leurs effets éventuels réduits au minimum. Les tendances, technologies et autres forces extérieures qui se faisaient jour ont été prises en considération lorsque cela se justifiait.

B. Utilité

6. *Constatations n° 6 et 7* : Le cadre de gestion axée sur les résultats mis en œuvre par l'OMPI constitue en substance le principal système de planification et de suivi de l'Organisation. Ainsi qu'il est ressorti de l'évaluation, il a fait l'objet, depuis le démarrage du projet en 2010, d'un renforcement non négligeable, comme suit : les résultats escomptés ont été directement regroupés sous les neuf objectifs stratégiques et en outre ramenés de 140 pour l'exercice biennal 2010-2011 à 60 pour celui de 2012-2013; des améliorations ont été apportées aux indicateurs d'exécution, niveaux de référence et objectifs visés, y compris s'agissant des activités de développement; un degré plus élevé d'appropriation par les fonctionnaires de l'OMPI a été constaté; et la présentation du budget a été adaptée pour ne plus être axée sur les programmes mais sur les résultats.

7. *Constatations n° 8 et 9* : Les améliorations apportées pour que le cadre de gestion axée sur les résultats soit davantage orienté vers le développement peuvent être résumées comme suit : l'évolution vers l'intégration du développement dans les activités de l'OMPI; l'établissement de liens entre les projets du Plan d'action pour le développement et les résultats escomptés; et l'inclusion, dans le cadre de gestion axée sur les résultats, de la part du budget consacrée au développement par résultat escompté ainsi que l'explication, dans le programme et budget, de la relation entre les activités et les projets du Plan d'action pour le développement. Le projet dont il est question s'inscrivait dans le prolongement d'une initiative relevant du Programme de réorientation stratégique (PRS) de l'OMPI qui visait au renforcement du système de gestion axée sur les résultats. Il s'ensuit que les réalisations susmentionnées pourraient être considérées comme étant autant le fruit de ce projet que de cette initiative.

8. *Constatation n° 10* : Le but du projet était de contribuer à améliorer les rapports sur l'exécution du programme et leur orientation vers le développement. Ces rapports ont été notablement améliorés par le développement par programme de la section relative à la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement et la réalisation de modifications dans les indicateurs, niveaux de référence et objectifs visés. Le but du projet était aussi d'établir au niveau national des cadres pour suivre la contribution de l'OMPI au développement de la propriété intellectuelle en lien avec la collecte de données relatives à l'exécution au titre du rapport sur l'exécution du programme. Des progrès ont été accomplis dans la définition des modalités du cadre national et dans son incorporation dans le modèle de plan national de l'OMPI. Aucun projet pilote n'a toutefois été mené, les plans nationaux devant encore être pleinement mis en œuvre.

9. *Constatation n° 11* : Il est ressorti de l'évaluation non seulement les progrès décrits, mais aussi plusieurs problèmes s'agissant du volet relatif à la gestion axée sur les résultats, à savoir les suivants : la culture du suivi et de l'évaluation est encore en développement à l'OMPI; l'évolution vers la mesure des résultats signifiait que les programmes de l'Organisation devaient donner lieu au suivi d'indicateurs qui reposaient souvent sur la collaboration des bénéficiaires ou d'autres parties prenantes externes; le cadre de gestion axée sur les résultats avait été utilisé plus comme un outil d'établissement de rapports que comme un outil de gestion, même si la situation à cet égard évoluait dans le bon sens; et le personnel de l'OMPI avait apprécié les ateliers de formation organisés en 2010, et il était aujourd'hui nécessaire de former et d'accompagner plus amplement les fonctionnaires, en particulier ceux qui assumaient de nouvelles responsabilités.

10. *Constatations n° 12 à 14* : Une initiative découlant du projet était l'évaluation systématique de l'ensemble des projets du Plan d'action pour le développement. À la fin de 2012, des rapports d'évaluation indépendante de 12 de ces projets dont la réalisation était achevée avaient été soumis au CDIP pour examen. Cette évaluation avait donné lieu pour sa réalisation à l'établissement d'une procédure. Elle avait permis de garantir une appréciation externe de l'efficacité des projets du Plan d'action pour le développement. L'évaluation avait conduit à un examen aux sessions du CDIP de la progression de ces projets vers les objectifs qu'ils visaient. Cet examen avait permis aux États membres de prendre des décisions concernant les projets en question, telles que leur poursuite, achèvement ou intégration dans les activités de l'OMPI, ou avait donné lieu à des demandes de renseignements complémentaires ou d'évaluation plus approfondie. Les évaluations indépendantes étaient soumises à un processus d'assurance-qualité, mais il n'existait aucun mécanisme de suivi auquel le grand public ait accès concernant la suite qui leur était donnée. Compte tenu du fait que 14 évaluations auront été réalisées d'ici à la fin de 2013, il serait peut-être bon de procéder à une méta-évaluation de ce large ensemble d'évaluations pour en tirer de plus amples enseignements à des fins ultérieures.

11. *Constatations n° 15 à 17* : Le volet du projet relatif à l'étude comprenait une étude extérieure sur les activités d'assistance technique de l'OMPI dans le domaine de la coopération pour le développement. L'étude en question a donné lieu pour sa réalisation à l'établissement

d'une procédure. Elle a été remise au CDIP à sa huitième session, tenue en novembre 2011. Un groupe de travail ad hoc composé d'États membres a été constitué pour l'examiner. La réponse de la direction de l'OMPI à cette étude a été présentée à la neuvième session, et les débats relatifs à ladite étude se sont poursuivis aux dixième et onzième sessions. Ainsi qu'il est ressorti de l'évaluation, le processus de réalisation de l'étude extérieure était adéquat, car il était transparent et avait fait appel aux services de deux experts externes de la propriété intellectuelle et du développement aux compétences reconnues, qui avaient établi un rapport exhaustif pour examen par le CDIP. L'examen des conclusions et recommandations issues de cette étude n'entrait pas dans le champ de l'évaluation. Celle-ci a toutefois mis en lumière le fait que les quelque 89 recommandations principales et 396 mesures alimentaient un vaste débat en ce qu'il s'agissait du degré de priorité à leur donner, de leur caractère redondant et de leur pertinence.

12. *Constatations n° 18 à 20* : Le projet combinait une modification des activités de suivi et d'évaluation actuelles à la mise en œuvre ou la promotion de nouvelles activités de ce genre. L'évaluation a montré que ces démarches avaient amélioré et renforcé la capacité de suivi et d'évaluation de l'OMPI, à l'instar d'autres initiatives, notamment le PRS et le renforcement de la Division de l'audit et de la supervision internes. Il en a résulté une meilleure qualité des informations. Les États membres étaient les mieux placés pour juger de la mesure dans laquelle celle-ci avait permis des améliorations en matière de coordination et de prise de décisions.

C. Viabilité

13. *Constatation n° 21* : Il y a s'agissant du volet relatif à la gestion axée sur les résultats une probabilité élevée de résultats durables. Les améliorations apportées au cadre de gestion axée sur les résultats ont en effet été incorporées dans le processus de conduite des futurs cycles de programme et budget, étant entendu que la Section de la gestion et de l'exécution des programmes continuera de prêter l'appui qui s'impose aux chefs de programme et fonctionnaires de l'OMPI concernés. Le fait que le CDIP ait sérieusement tenu compte de l'étude extérieure atteste de son utilité.

D. Mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement

14. *Constatation n° 22* : Il est ressorti de l'évaluation que le projet avait permis les résultats escomptés des recommandations n°s 33, 38 et 41 du Plan d'action pour le développement.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

15. *Conclusion n° 1 (réf. : constatations n°s 1 et 2)*. Le projet était structuré clairement en deux volets distincts mais interdépendants. On dénotait en revanche un manque de clarté concernant les liens avec les autres outils ou activités de suivi et d'évaluation mentionnés dans le descriptif de projet.

16. *Conclusion n° 2 (réf. : constatations n°s 6 à 11)*. Concernant le volet relatif à la gestion axée sur les résultats, il est ressorti de l'évaluation que des progrès importants avaient été réalisés pour renforcer le cadre de la gestion axée sur les résultats et mettre davantage l'accent sur le développement dans le cadre de ce projet. Il ressort également que les principaux enjeux pour l'avenir ont trait à la capacité d'un nombre croissant de programmes de l'OMPI d'affiner leurs indicateurs et de les utiliser à des fins de suivi en plus de leur rôle en matière d'établissement de rapports. La pratique consistant à mesurer les résultats se généralisant, les programmes feront de plus en plus appel à des parties prenantes extérieures, au nombre desquelles les offices de propriété intellectuelle nationaux, pour les aider à recueillir les

données de suivi. Idéalement, cette activité s'inscrirait dans le cadre de la collecte de données des cadres nationaux de gestion axée sur les résultats en lien avec les stratégies nationales en matière de propriété intellectuelle.

17. *Conclusion n° 3 (réf. : constatation n° 10)*. Le projet n'a pas pu réaliser tous les aspects des cadres pour l'évaluation du développement au niveau national, ceux-ci étant tributaires de la mise en œuvre des plans par pays. Cette question ne saurait cependant être traitée en dehors du cadre des plans nationaux.

18. *Conclusion n° 4 (réf. : constatations n°s 12 à 14)*. La conduite d'évaluations indépendantes des projets du Plan d'action pour le développement a renforcé la capacité de l'OMPI à évaluer l'incidence de ses activités axées sur le développement. L'incidence à long terme des activités de développement serait mieux comprise en examinant les modalités de suivi et de mise en œuvre des recommandations des évaluations (ou leur absence).

19. *Conclusion n° 5 (réf. : constatations n°s 15 à 17)*. L'achèvement de l'étude extérieure constituait un élément essentiel de ce projet et une réponse directe à la recommandation n° 41 du Plan d'action pour le développement. La viabilité de ce volet du projet reposera également sur la capacité des États membres et de l'OMPI de s'entendre sur le nombre considérable de recommandations et de mesures énoncées dans le rapport. Avec le recul, il aurait peut-être été approprié de donner aux experts extérieurs des indications sur la structure et la classification des recommandations en vue de faciliter le processus.

20. *Conclusion n° 6 (réf. : constatation n° 21)*. La viabilité du volet relatif à la gestion axée sur les résultats repose sur la fourniture continue de services d'appui par la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et la mise à disposition du budget et des ressources nécessaires pour intégrer ce volet dans le cadre des activités ordinaires de cette section. Le succès durable de ce volet dépend également du soutien de la haute direction de l'OMPI et des États membres.

21. *Conclusion n° 7 (réf. : constatation n° 21)*. La principale activité pour ce volet de l'étude étant la prise en compte de ses recommandations et leur suivi, la viabilité de cette initiative repose largement sur les États membres (comme indiqué ci-dessus). Ce n'est que sur le long terme que l'on pourra déterminer dans quelle mesure l'étude a contribué à rendre l'assistance technique plus efficace et plus rentable dans le domaine de la coopération pour le développement.

22. *Recommandation n° 1 (réf. : conclusion n° 1, constatations n°s 1 et 2)*. Pour de futurs projets de ce type prévoyant des activités connexes mais pas des activités de nature essentielle, il est recommandé de fournir une description supplémentaire des activités prévues et des liens avec d'autres initiatives dans le descriptif de projet.

23. *Recommandation n° 2 (réf. : conclusion n° 2, constatations n°s 6 à 11)*. Il est recommandé d'encourager la Section de la gestion et de l'exécution des programmes à poursuivre ses efforts en vue de renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats et son orientation sur le développement et d'organiser une nouvelle série d'ateliers sur la gestion axée sur les résultats; et d'encourager les offices de propriété intellectuelle nationaux et les autres parties prenantes à s'associer avec l'OMPI pour collecter les données de suivi nécessaires dans le cadre des plans par pays en lien avec les plans nationaux en matière de propriété intellectuelle.

24. *Recommandation n° 3 (réf. : conclusion n° 3, constatation n° 10)*. Il est recommandé que la mise en œuvre des plans par pays de l'OMPI dans lesquels s'inscrivent les cadres pour l'évaluation du développement au niveau national soit accélérée par le Secteur du développement et que le Secteur de la gestion et de l'exécution des programmes fournisse, selon que de besoin, les orientations nécessaires.

25. *Recommandation n° 4 (réf. : conclusion n° 4, constatations n°s 12 à 14).* Il est recommandé que la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement réalise une méta-évaluation des évaluations de projets relatifs au Plan d'action pour le développement qui ont été entreprises jusqu'à présent (concernant les méthodes et modalités utilisées, la validité des résultats, la clarté des recommandations, etc.); et qu'elle mette en place un suivi transparent des conséquences et de la mise en œuvre des conclusions et recommandations qui découlent de ces évaluations.

26. *Recommandation n° 5 (réf. : conclusions n°s 6 et 7, constatation n° 21).* Il est recommandé que ce projet soit considéré comme achevé sans qu'il soit nécessaire de prévoir une phase II, étant entendu que : a) pour le volet relatif à la gestion axée sur les résultats, les activités en cours seront intégrées dans les services de la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et que les ressources nécessaires seront fournies, et b) pour le volet relatif à l'étude, le suivi et la mise en œuvre des conclusions et recommandations de l'étude extérieure relèvent de la responsabilité du CDIP avec l'appui de la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement.

[Fin de l'annexe et du document]