

## **Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP)**

**Dix-neuvième session**  
**Genève, 15 – 19 mai 2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET PILOTE SUR LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET LA GESTION DES DESSINS ET MODELES POUR LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT ET LES PAYS LES MOINS AVANCES (PMA)**

*établi par M. Daniel Keller, consultant, EvalCo Sàrl, Evilard (Suisse)*

1. L'annexe du présent document contient un rapport sur l'évaluation indépendante du projet relatif à *la propriété intellectuelle et à la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés*, réalisée par M. Daniel Keller, consultant pour EvalCo Sàrl à Evilard (Suisse).

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

[L'annexe suit]

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
A) CADRE GENERAL ET DESCRIPTION DU PROJET .....	7
B) CHAMP D'OBSERVATION, OBJET, METHODE ET LIMITES DE LA PRESENTE EVALUATION.....	9
i) Champ d'observation.....	9
ii) Objet principal.....	9
iii) Méthode .....	9
iv) Principales limites de la présente évaluation.....	11
<b>2. CONSTATATIONS ET EVALUATION</b> .....	<b>11</b>
A) PREPARATION ET GESTION DU PROJET.....	11
i) Préparation du projet .....	11
ii) Utilisation d'outils de planification du projet (au stade de la planification).....	12
iii) Gestion du projet .....	13
B) PERTINENCE .....	14
i) Pertinence générale.....	14
ii) Pertinence pour les bénéficiaires .....	15
C) EFFICACITE.....	16
i) Début du projet .....	16
ii) Manifestations de lancement en Argentine et au Maroc.....	17
iii) Sélection d'entreprises.....	17
iv) Préparation d'outils .....	17
v) Manifestations de lancement du projet et formation d'experts nationaux .....	17
vi) Soutien direct apporté aux entreprises.....	17
vii) Manifestations de clôture du projet et récompenses .....	18
viii) Sensibilisation à l'échelon international.....	18
ix) Premiers résultats observés .....	18
x) Impact.....	19
D) EFFICIENCE .....	19
i) Exécution financière .....	19
ii) Évaluation de l'approche.....	19
iii) Évaluation de la qualité des produits.....	20
iv) Synergies avec d'autres activités menées par le Secrétariat .....	20
E) DEGRE DE VIABILITE DES RESULTATS .....	20
F) PARITE .....	21
<b>3. CONCLUSIONS</b> .....	<b>21</b>
<b>4. RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>23</b>

## LISTE DES SIGLES

<b>CDIP</b>	Comité du développement et de la propriété intellectuelle
<b>GNUE</b>	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OMPI</b>	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
<b>PMA</b>	Pays les moins avancés
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises

## RESUME

La présente évaluation indépendante finale porte sur le “projet pilote sur la propriété intellectuelle et la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés (PMA)” (Cote du projet : DA\_04\_10\_02).

Ce travail d'évaluation a été réalisé du 15 novembre 2016 au 30 mai 2017 par M. Daniel P. Keller, évaluateur principal, à Evillard/Leubringen, en étroite collaboration avec la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, et a débouché sur les conclusions suivantes :

**Conclusion n° 1 concernant la préparation et la pertinence du projet : le projet préparé par le Secrétariat traite de façon adéquate la promotion de l'utilisation stratégique et de la protection des dessins et modèles industriels pour les PME. Une excellente préparation, en étroite collaboration avec les principales parties prenantes des deux pays bénéficiaires, a permis de parvenir à un degré élevé de pertinence.**

Le Secrétariat a effectué du bon travail en traduisant la proposition relativement ouverte présentée par la République de Corée en un descriptif de projet clairement formulé, bien aligné sur le mandat de l'OMPI et sur les recommandations du Plan d'action pour le développement auxquelles il entend répondre. Les objectifs du projet tiennent parfaitement compte des besoins des principaux bénéficiaires (les offices de propriété intellectuelle et les entreprises). Le projet visait les pays, les industries et les secteurs qui utilisent des dessins et modèles.

Les objectifs sont clairement définis, bien que la distinction entre les documents et services que le Secrétariat doit fournir et leur utilisation (réalisations) ne soit pas toujours évidente. Des indicateurs sont définis pour chaque objectif, mais ils ne sont pas tous précis, mesurables, ambitieux, pertinents et assortis de délais.

Le plan de mise en œuvre et les budgets sont ambitieux mais réalistes. Le plan de déroulement des activités est logique et facilite la réalisation des objectifs. La structure de mise en œuvre, qui fait appel à des comités de pilotage (pour la gestion stratégique) et à des équipes chargées de projet (pour la gestion opérationnelle) dans chaque pays bénéficiaire est propice à la réalisation des objectifs.

Les modèles standard de l'OMPI pour la planification, le suivi et la présentation de rapports n'utilisent pas le cadre logique, qui constitue désormais le principal instrument de gestion de projets de coopération technique. Il n'existe pas de lignes directrices détaillées concernant la gestion du cycle de projet, mais elles seraient utiles.

**Conclusion n° 2 concernant la gestion, l'efficacité et l'utilisation des ressources : la gestion du projet a été extrêmement satisfaisante. Le Secrétariat a fourni tous les produits, d'une bonne qualité, en temps utile. Les ressources ont été utilisées de façon économique. Le projet a présenté un bon rapport coût-efficacité.**

Le projet a été bien géré, ce à quoi a contribué la mise en place d'une structure locale de mise en œuvre (comités de pilotage du projet, équipes chargées de projet) dans les deux pays bénéficiaires. Un facteur de succès essentiel a également tenu au recrutement d'une administratrice de projet à plein temps, qui possède une expérience de la coopération technique et de solides compétences en matière de gestion de projets. La gestion a été effectuée en souplesse, compte tenu des besoins des bénéficiaires.

L'évaluation approuve le rapport d'achèvement du projet. La plupart des produits escomptés ont été fournis dans les délais prévus et sont tous de bonne qualité. Il est prématuré d'évaluer les réalisations dans leur ensemble. Néanmoins, le projet semble avoir eu un effet prononcé de visibilité et de démonstration auprès des principales parties prenantes des deux pays

bénéficiaires. Les deux offices de propriété intellectuelle ont souligné que le projet avait permis de nouer des relations plus étroites avec les principaux utilisateurs de la propriété intellectuelle, notamment grâce à la formation de réseaux au cours de différentes manifestations. Les actions de sensibilisation semblent également avoir été fructueuses; elles ont permis d'informer les titulaires de droits sur les avantages qu'offre la protection de leurs dessins et modèles grâce à l'enregistrement. Les deux pays font état d'une augmentation des enregistrements des dessins et modèles et des marques.

Outre la visibilité et l'intérêt suscités par des manifestations tenues à Genève, il faudrait déployer d'importants efforts supplémentaires, dans le cadre d'une seconde phase du projet, pour obtenir les résultats escomptés à l'échelon international (reproductibilité du projet et passage à l'échelle supérieure).

Les ressources financières ont été utilisées de façon économique. Si l'on compare les documents et services à fournir malgré un budget assez modeste, le projet accusait une bonne rentabilité, bien que les chiffres financiers ne rendent pas compte des importantes contributions en nature des parties prenantes nationales, sous forme d'intrants.

**Conclusion n° 3 concernant la pérennité des résultats : les activités menées au Maroc sous la houlette de l'OMPIC se poursuivent au-delà du projet. L'Argentine envisage de poursuivre des activités afin de promouvoir la valorisation des droits de propriété intellectuelle. La génération et le maintien d'avantages à l'échelon international nécessitent une phase de suivi.**

Tenter d'évaluer la probabilité de la pérennité à long terme des résultats à l'échelon national serait prématuré. En effet, le maintien des avantages dépend en grande partie d'un suivi exercé par les offices compétents de propriété intellectuelle. Conformément aux engagements pris au cours du processus de sélection, les deux offices de propriété intellectuelle ont fait part de leur volonté de poursuivre des activités similaires en vue de promouvoir les dessins et modèles, outils qui leur permettent d'ajouter de la valeur à leurs produits. Des activités sont en cours au Maroc sous l'égide de l'OMPIC.

Sans une intervention de suivi, il serait peu probable de maintenir les avantages limités à l'échelon international (intérêt et visibilité). L'extension de ce projet pilote, globalement réussi, à d'autres pays, notamment des pays moins avancés, si possible également à d'autres régions, fournirait l'expérience supplémentaire nécessaire pour tirer des conclusions quant à la manière dont le Secrétariat pourrait continuer à renforcer les offices de propriété intellectuelle afin d'apporter, à long terme, un soutien similaire aux entreprises.

**Conclusion n° 4 concernant l'intégration de la parité : si le projet a été mis en œuvre en tenant compte activement des questions de parité, cela n'a pas été fait selon une méthodologie claire de l'OMPI. L'égalité hommes-femmes est une priorité pour l'OMPI, mais aucune directive n'est donnée aux administrateurs de projets quant à la façon dont la parité devrait être prise systématiquement en compte dans des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement.**

Les responsables du projet ont consenti d'importants efforts pour traiter les problèmes de parité. Il n'a pas été observé, lors de l'évaluation, que les femmes n'aient pas été suffisamment impliquées dans le projet. Le projet s'est efforcé de respecter l'engagement de l'OMPI en faveur de l'égalité hommes-femmes, mais cela n'a pas été le cas d'emblée. Les activités de prise en compte systématique de la parité ont suivi une approche élaborée au cours de l'exécution du projet. Pour que les questions de parité soient systématiquement prises en compte dans l'ensemble des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement, il conviendrait d'élaborer des directives claires et de former tous les administrateurs de projets.

## RECOMMANDATIONS

L'équipe d'évaluation tire les recommandations suivantes des conclusions énoncées ci-dessus :

**Recommandation n° 1 (tirée des conclusions n°s 2 et 3) au Secrétariat de l'OMPI :**  
**suggérer de prévoir une deuxième phase du projet afin que le CDIP acquière une expérience supplémentaire et, s'il s'avère que l'intérêt suscité est plus vaste, se préparer à un passage à la vitesse supérieure et au suivi de la même approche.**

- a) Proposer au CDIP de prévoir une deuxième phase du projet afin qu'il puisse piloter l'approche dans d'autres pays relevant de régions différentes. Adapter cette approche en fonction des besoins propres à chaque pays, le cas échéant.
- b) Faire participer les bureaux à la sélection de nouveaux pays ciblés.
- c) Tout en préservant l'engagement des homologues nationaux, principal critère de sélection, faire en sorte que le choix des pays bénéficiaires soit équilibré, aux différents stades de développement du système de propriété intellectuelle.
- d) Envisager de faire appel à des experts du projet dans les nouveaux pays bénéficiaires, le cas échéant.
- e) Apporter un appui aux offices de propriété intellectuelle d'Argentine et du Maroc, afin d'évaluer les réalisations dans leur ensemble.
- f) Si l'examen à mi-parcours de la phase II débouche sur des résultats positifs, élaborer une stratégie détaillée afin de reproduire des projets similaires dans d'autres pays.

**Recommandation n° 3 (tirée de la conclusion n° 2) au Secrétariat de l'OMPI :**  
**évaluer systématiquement les moyens de gestion requis pour conduire de nouveaux projets dans le cadre du Plan d'action pour le développement et, le cas échéant, apporter un soutien à l'exécution courante de ces projets.**

S'agissant de nouveaux projets, le Secrétariat devrait évaluer systématiquement les ressources de gestion requises en fonction de la charge de travail des chefs de projet. Le cas échéant, le Secrétariat devrait inscrire au budget les frais de recrutement d'un administrateur de projet, chargé de la gestion courante du projet.

En complément de l'expertise technique du chef de projet, l'administrateur de projet devrait être essentiellement un spécialiste qualifié en matière de développement, possédant une expérience acquise sur le terrain et d'excellentes compétences en gestion de projet.

Faire en sorte que la délégation de responsabilités en matière de gestion à un agent temporaire recruté à l'extérieur n'entraîne pas la perte de savoir-faire organisationnel.

**Recommandation n° 4 (tirée des conclusions n°s 1 et 2) au Secrétariat de l'OMPI :**  
**proposer au CDIP de conduire un projet dans le cadre du Plan d'action pour le développement, afin de mettre au point des outils spécialisés en vue de la planification et de l'exécution de projets menés dans ce cadre, en particulier de la prise en compte systématique de la parité hommes-femmes.**

Pour garantir l'application constante de bonnes pratiques à des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement, le Secrétariat de l'OMPI devrait envisager de proposer au CDIP un nouveau projet spécialement axé sur la mise au point et l'adoption d'outils de gestion de projets menés dans ce cadre.

Les tâches à exécuter seraient notamment les suivantes :

- a) Identification des bonnes pratiques existant en matière de planification et de suivi (y compris des outils) au sein de la famille des Nations Unies.
- b) Prise en considération de l'existant, mise au point d'une trousse à outils de conception et de suivi des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement (y compris la prise en compte des aspects relatifs à la parité dans tous les projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement).
- c) Cette trousse à outils devrait comporter des processus et des responsabilités clairement définis en matière de mise en œuvre du projet. Le cadre logique devrait constituer la base de la planification, du suivi et de l'évaluation (cycle de gestion de projet). Tout en s'appuyant sur les bonnes pratiques en vigueur dans d'autres organisations, la trousse à outils devra être adaptée aux activités de coopération technique propres à l'OMPI.
- d) Organiser des cours de formation de brève durée en gestion du cycle de projets à l'intention des nouveaux chefs de projets (à l'aide de la trousse à outils).
- e) Piloter ces documents ainsi que le cours. En cas de réussite, envisager de les appliquer à tous les projets ou programmes de coopération technique à l'échelle de l'organisation.

## 1. INTRODUCTION

1. La présente évaluation finale indépendante a été réalisée à la demande du Secrétariat. Elle porte sur le projet pilote relatif à la propriété intellectuelle et à la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés (cote du projet : DA\_04\_10\_02, "le projet") conduit dans le cadre du Plan d'action pour le développement.

2. Ce travail a été effectué conformément au mandat du 26 octobre 2016 (appendice II) entre le 15 novembre 2016 et le 30 mai 2017 par un évaluateur indépendant<sup>1</sup> en étroite collaboration avec la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement.

### A) CADRE GENERAL ET DESCRIPTION DU PROJET

3. Adopté par le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) lors de sa douzième session tenue à Genève (18-21 novembre 2013)<sup>2</sup> le projet a été préparé par le Secrétariat sur la base d'une proposition présentée par la République de Corée lors de la onzième session du CDIP<sup>3</sup>. La durée prévue du projet était de 24 mois, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

4. Les activités préparatoires ont commencé en avril 2014, après le recrutement d'une administratrice de projet. L'Argentine et le Maroc ont été choisis comme pays bénéficiaires à l'issue d'un processus de sélection systématique. Une assistance technique a été apportée aux entreprises entre la fin de 2014 et décembre 2016<sup>4</sup>. Une auto-évaluation<sup>5</sup> à mi-parcours a été réalisée au cours du deuxième semestre 2015.

5. Conformément aux objectifs plus larges énoncés dans les recommandations n<sup>os</sup> 4<sup>6</sup> et 10<sup>7</sup> du Plan d'action pour le développement, le projet encourageait l'utilisation stratégique et la protection des dessins et modèles industriels par les petites et moyennes entreprises (PME) dans deux pays ciblés. L'extension et la réplique de cette approche visaient à remédier aux obstacles rencontrés par les pays en développement et les PMA qui cherchent à valoriser leurs dessins et modèles industriels.

6. Les caractéristiques des dessins et modèles jouent un rôle important car elles confèrent du prestige aux produits et les font reconnaître, ce qui leur ajoute de la valeur et renforce la demande du marché. Les dessins et modèles sont en outre un excellent moyen, pour les entreprises, d'acquiescer un avantage comparatif en se démarquant des autres.

7. Les principaux obstacles décelés au cours de la préparation du projet étaient, d'une part, le manque d'information du public, les entreprises ne sachant pas comment mettre en valeur les

---

<sup>1</sup> Daniel P. Keller, Evillard/Leubringen (Suisse). L'évaluateur est indépendant et n'a jamais contribué à la préparation ou la mise en œuvre du présent ou de tout autre projet exécuté par le Secrétariat.

<sup>2</sup> CDIP 12/6, 23 octobre 2013.

<sup>3</sup> CDIP 11/7, 10 avril 2013.

<sup>4</sup> Voir le rapport d'achèvement figurant dans le document CDIP 18/2 annexe VII, appendice 1, page 11.

<sup>5</sup> Voir le rapport d'évaluation à mi-parcours de la Division du droit et des services consultatifs en matière de législation du Secteur des marques et des dessins et modèles industriels.

<sup>6</sup> Accorder une attention régulière aux besoins des PME, des institutions chargées de la recherche scientifique et des industries culturelles et aider les États membres, à leur demande, à élaborer des stratégies nationales dans le domaine de la propriété intellectuelle.

<sup>7</sup> Aider les États membres à développer et à améliorer les capacités institutionnelles nationales en propriété intellectuelle par le développement des infrastructures et autres moyens en vue de renforcer l'efficacité des institutions nationales de propriété intellectuelle et de concilier protection de la propriété intellectuelle et préservation de l'intérêt général. Cette assistance technique devrait également être étendue aux organisations sous régionales et régionales œuvrant dans le domaine de la propriété intellectuelle.



avantages de leurs dessins et modèles, et, d'autre part, la capacité encore faible des offices de propriété intellectuelle, des tribunaux et des organismes chargés de l'application des droits.

8. Les principaux éléments de la stratégie d'intervention étaient la sensibilisation, la démonstration des avantages et le renforcement des connaissances pratiques des PME dans le domaine de la protection et de la gestion de leurs droits sur leurs dessins et modèles<sup>8</sup>. Il s'agissait parallèlement de renforcer les capacités des institutions de propriété intellectuelle afin d'aider les entreprises à protéger leurs dessins et modèles.

9. La méthode essentielle de renforcement des capacités des entreprises consistait dans le pilotage de l'ensemble du processus de protection des dessins et modèles, de la demande à l'enregistrement<sup>9</sup>. L'assistance technique portait sur la sensibilisation (tant à l'échelon national que parmi les participants du CDIP), la mise au point d'outils de formation, des activités de formation et un appui direct apporté aux entreprises. En outre, les deux pays bénéficiaires ont reçu un soutien en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale de protection des dessins et modèles et un plan de sensibilisation. Les obstacles réglementaires et institutionnels à la conception n'ont été abordés que de façon marginale.

10. La coordination opérationnelle du projet a été assurée par une administratrice de projet à plein temps, qualifiée en matière de coopération technique et précisément recrutée pour faciliter l'exécution du projet. Elle était subordonnée au directeur du Secteur des marques et des dessins et modèles, chef de projet officiel. Pour renforcer les capacités nationales et assurer la viabilité du projet, le Secrétariat a essentiellement travaillé en coopération avec les deux offices nationaux de propriété intellectuelle<sup>10</sup>.

11. Les principaux bénéficiaires ciblés étaient les pouvoirs publics d'Argentine et du Maroc, ainsi que le secteur privé (les créateurs, les utilisateurs de dessins et modèles et les prestataires de services locaux qui leur apportent une aide).

12. Outre un impact national à long terme dans les pays bénéficiaires, le projet visait à reproduire des initiatives similaires dans d'autres États membres. Il n'a pas été établi de feuille de route à cet effet, hormis la mise en lumière des réussites du projet.

13. Lors de sa seizième session, le CDIP a approuvé une prolongation du projet jusqu'au 14 mai 2016, afin de mener à bien les activités restantes et de garantir la contribution de l'administratrice de projet à la présente évaluation finale (voir le document CDIP 16/2, annexe II, page 6). Au cours de la phase de prolongation, le Secrétariat a fourni une assistance technique supplémentaire aux deux pays pilotes, notamment pour leur stratégie de sortie et les manifestations de clôture.

14. Ainsi qu'indiqué au CDIP par le Secrétariat et validé par l'évaluateur en janvier 2017, toutes les activités prévues ont été menées à bien. La section 2.C ci-après relative à l'efficacité en fournit une évaluation détaillée.

15. La présente évaluation finale a subi des retards, l'experte initialement désignée par le Secrétariat ayant décidé de résilier son contrat.

16. Le budget global approuvé du projet s'élevait à 487 000 francs suisses, dont 250 000 francs d<sup>e</sup> dépenses autres que les dépenses de personnel et 237 000 francs de

---

<sup>8</sup> Par enregistrement des dessins industriels ou, lorsque cela n'est pas possible, par proposition d'autres moyens de protection de la propriété intellectuelle.

<sup>9</sup> Ainsi que résumé à partir du document CDIP 12/2, modifié par l'évaluateur sur la base des documents CDIP 16/2 annexe II et CDIP 18/2 annexe VII.

<sup>10</sup> L'Institut national de la propriété industrielle, Argentine et l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale (OMPIC).

dépenses de personnel (principalement pour l'administratrice de projet). Au 15 juillet 2016, le taux d'utilisation du budget était de 86%<sup>11</sup>.

B) CHAMP D'OBSERVATION, OBJET, METHODE ET LIMITES DE LA PRESENTE EVALUATION

i) Champ d'observation

17. L'évaluation porte sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2016, à laquelle s'ajoute le temps de préparation. Les faits nouveaux intervenus par la suite, jusqu'à la fin de la mission sur le terrain, en janvier 2017, sont inclus pour préciser le contexte.

ii) Objet principal

18. Conformément à son mandat, la présente évaluation a pour principal objet d'évaluer si le projet a apporté le type adéquat de soutien requis pour atteindre les objectifs essentiels, et de tirer des enseignements en vue de la promotion des activités de l'OMPI.

19. Tout en pondérant la nécessité d'un apprentissage organisationnel par l'objectif consistant à assurer la responsabilité du Secrétariat à l'égard des États membres, l'évaluation poursuivait un double objectif :

- a) tirer des enseignements des expériences faites au cours de l'exécution du projet, de ce qui a bien fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné, afin de continuer à aider les PME à tirer profit de leurs dessins et modèles et de leurs droits de propriété intellectuelle en général;
- b) évaluer le projet sur la base de faits concrets, en vue d'éclairer le processus décisionnel du CDIP.

20. Aucune feuille de route n'ayant été établie avant l'achèvement du projet, l'évaluateur s'est penché plus précisément sur la question de savoir s'il convient de conduire des activités de suivi pour atteindre les objectifs généraux, soit en instituant une seconde phase, soit en intégrant certaines activités dans les programmes pertinents de l'OMPI.

iii) Méthode

21. L'évaluation a été réalisée conformément au mandat et à la Politique d'évaluation de l'OMPI<sup>12</sup>, qui applique les principes généraux des normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) (dernière version en date : juin 2016). Le cadre méthodologique du GNUE renvoie aux principes clés des critères d'évaluation et aux normes de qualité énoncées par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD)<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Voir CDIP 18/2 annexe VII page 11, qui contient les chiffres les plus récents dont disposait l'évaluateur.

<sup>12</sup> Politique d'évaluation de l'OMPI, version révisée (seconde édition 2016/2020), 19 février 2016.

<sup>13</sup> Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Normes de qualité pour l'évaluation du développement, OCDE/CAD, OCDE 2010.

22. Le mandat prévoit une évaluation de la qualité du projet, y compris celle de sa conception et de sa gestion. Conformément au mandat et aux pratiques d'évaluation standard, l'évaluation a été menée sur la base des cinq critères suivants<sup>14</sup> :

- a) la préparation et la gestion du projet<sup>15</sup> : mesure dans laquelle le projet a été préparé et géré selon des pratiques recommandées, y compris l'utilisation d'outils de gestion axée sur les résultats;
- b) la pertinence : mesure dans laquelle les objectifs du projet étaient conformes aux exigences des bénéficiaires, aux besoins des États membres, aux priorités mondiales et aux politiques;
- c) l'efficacité : mesure dans laquelle on a converti, de façon efficace, les moyens mis en œuvre (par exemple les fonds, l'expertise ou le temps) en résultats. L'évaluation a principalement porté sur l'approche du projet;
- d) l'efficacités : mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints, ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative;
- e) la viabilité : probabilité de voir les bienfaits du projet persister à l'issue de la période de fourniture de l'aide.

23. Outre ces cinq critères, il a été demandé à l'évaluateur d'estimer dans quelle mesure la préparation et l'exécution du projet tenaient compte de la parité hommes-femmes.

24. L'évaluateur a fait appel à différents outils de collecte de données afin de parvenir à une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des données probantes : études de dossiers, entretiens personnels et observation directe. Cette méthodologie consistait essentiellement dans une triangulation des données et une évaluation de leur plausibilité. La liste des personnes interrogées et des documents consultés figure dans les appendices III et IV du présent rapport.

25. Tout en restant indépendant, l'évaluateur a suivi une méthode participative, recueillant les points de vue des représentants de toutes les catégories de parties prenantes du projet.

26. L'évaluation proprement dite était conçue de manière à faciliter l'apprentissage institutionnel. L'évaluateur s'est efforcé de faire participer des membres du personnel de l'OMPI à l'opération et, dans la mesure du possible, d'obtenir leur adhésion aux principales constatations, conclusions et recommandations.

27. L'évaluateur a travaillé librement, sans aucune interférence. Toutes les parties prenantes interrogées étaient disposées à faire part de leurs points de vue en toute franchise. Les informations obtenues pendant la collecte de données étaient exhaustives, cohérentes et claires.

28. Le Secrétariat a facilité l'évaluation, notamment en réunissant les documents nécessaires et en organisant les entretiens.

29. La présentation du rapport d'évaluation lors de la dix-neuvième session du CDIP, en mai 2017, a pour buts de garantir la diffusion des informations, d'éclairer le processus décisionnel du CDIP et de contribuer à la reddition de comptes par l'OMPI à ses États membres.

---

<sup>14</sup> Dans le mandat, il est demandé seulement une évaluation de l'efficacité et de la viabilité.

<sup>15</sup> Ces aspects sont parfois évalués au regard du critère d'efficacité.

iv) Principales limites de la présente évaluation

30. L'expérience montre qu'il faut du temps avant que le renforcement des capacités des bénéficiaires n'ait des effets mesurables. Ainsi, il peut s'écouler plus d'un an entre la fourniture d'une assistance dans le cadre du projet et l'enregistrement d'un dessin ou modèle industriel. Il n'est donc pas encore possible de mesurer les effets des enregistrements de dessins ou modèles sur la performance d'une entreprise.

31. Il serait encore moins réaliste d'affirmer qu'il existe un lien de causalité entre les tâches à exécuter et services à fournir au titre du projet et les changements socioéconomiques observés dans les deux pays bénéficiaires, voire au-delà. Il serait donc prématuré d'essayer d'évaluer les résultats obtenus dans leur ensemble ou leur impact. L'évaluation a toutefois examiné les résultats plus directs auxquels le projet a contribué.

32. L'enquête s'est limitée à l'examen sur table des documents fournis par le Secrétariat et à des entretiens avec les personnes ayant participé directement à des activités menées dans le cadre du projet : les deux offices de propriété intellectuelle bénéficiaires, le Secrétariat, un échantillon d'experts nationaux ayant fourni un soutien aux PME, ainsi qu'un petit échantillon de PME. Au sein du Secrétariat, l'évaluateur a conduit des entretiens approfondis avec la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, l'équipe chargée du projet et des sections fonctionnelles qui ont donné des renseignements précis, ainsi que les programmes de l'OMPI avec lesquels le projet visait à créer des synergies.

33. Il faut lire les constatations et l'évaluation présentées dans le chapitre 2 ci-dessous en tenant compte du fait que ces contraintes ont nécessairement limité le champ d'observation et la profondeur de l'évaluation.

## **2. CONSTATATIONS ET EVALUATION**

La présente section récapitule les observations de l'évaluation et évalue la qualité du projet au regard des critères d'évaluation.

### **A) PREPARATION ET GESTION DU PROJET**

i) Préparation du projet

34. La proposition relativement ouverte présentée par la République de Corée a été traduite en un descriptif de projet clairement formulé, bien aligné sur le mandat de l'OMPI et sur les recommandations du Plan d'action pour le développement auxquelles il entend répondre.

35. Le projet prévoit des tâches à exécuter et des services à fournir bien définis, ainsi qu'une stratégie d'atteinte d'objectifs à l'échelon national. Le plan de mise en œuvre prévu était ambitieux mais réaliste. Le projet disposait d'un budget adéquat. Le plan de déroulement des activités est logique et facilite la réalisation des objectifs.

36. Le Secrétariat a proposé une structure de mise en œuvre propice à la réalisation des objectifs et qui fait appel à des comités de pilotage (pour la gestion stratégique) et des équipes chargées de projet (pour la gestion opérationnelle) dans chaque pays bénéficiaire. Dans chaque pays a été mise en place une plateforme de partenariat public-privé, à savoir un conseil national consultatif en Argentine et un comité national de pilotage au Maroc, avec la participation de ministères, d'associations professionnelles, de chambres du commerce, d'établissements scolaires et d'universités. Une charte du projet a été signée dans chaque pays pour assurer la contribution de toutes les parties prenantes nationales clés à la réalisation des objectifs communs.

37. L'estimation des ressources disponibles en matière de gestion a mis en lumière, au stade de la conception, la nécessité d'obtenir l'appui d'un administrateur de projet employé à plein temps, poste essentiel pour le succès du projet.

38. Le projet est devenu opérationnel au cours de la phase de démarrage. Parmi les tâches exécutées figurait le recrutement d'une administratrice de projet, la sélection des pays bénéficiaires et une planification détaillée. Une stratégie nationale de protection des dessins et modèles et un plan de sensibilisation ont été élaborés en même temps à titre d'activité préparatoire.

39. Le descriptif de projet ne contient aucune stratégie claire quant à la marche à suivre. Il est donc prévu de reproduire l'approche pilote de manière à faire profiter les bénéficiaires à d'autres pays que les deux pays bénéficiaires pilotes. L'élaboration d'une stratégie de sortie au niveau national, à l'intention de l'OMPI, n'était pas prévue initialement, mais elle a été ajoutée en cours d'exécution du projet.

ii) Utilisation d'outils de planification du projet (au stade de la planification)

40. Il n'existe pas de directives écrites détaillées sur la manière d'appliquer des normes de gestion axée sur les résultats aux stades de la planification et du suivi. Le descriptif de projet (document CDIP 12/6) respecte les modèles standard de préparation des projets et de présentation de rapports, qui ne suivent pas l'approche du cadre logique. Les cadres logiques sont désormais des outils couramment utilisés pour la planification, le suivi et les évaluations de projets d'aide au développement, y compris dans le système des Nations Unies.

41. Au niveau des extrants<sup>16</sup>, les objectifs du projet sont raisonnablement clairs, bien que certains des "extrants" définis soient plutôt à considérer comme des "réalisations". Les niveaux d'extrants et de réalisations<sup>17</sup> sont partiellement mélangés. Le dépôt de demandes d'enregistrement, en vue de la protection de dessins et modèles industriels, par des entreprises participantes (et non le Secrétariat) est un effet de l'aide apportée, et non une tâche à exécuter ou un service à fournir dans le cadre du projet. De même, la diffusion d'informations en direction des marchés internationaux (telle qu'elle ressort de la participation à des foires et salons professionnels), qui n'est pas financée par le projet, est une réalisation découlant des activités du projet (sensibilisation, formations, etc.) et non une tâche à exécuter ou un service à fournir dans le cadre du projet (extrant). Le descriptif de projet souligne les changements positifs de plus grande ampleur auxquels le projet devrait contribuer (objectifs généraux de développement, niveau d'impact)<sup>18</sup>.

42. Une bonne pratique de la gestion axée sur les résultats consiste à corrélérer les objectifs, à tous niveaux, à des indicateurs précis, mesurables, ambitieux, pertinents et assortis de délais. Les moyens de vérification doivent être définis et budgétés si la collecte de données nécessite des ressources.

43. La plupart des indicateurs d'extrants et de réalisations ont été choisis et appliqués de manière appropriée. L'indicateur de performance qui traduit le "développement commercial des PME" dans les pays participants (une réalisation prévue) mesure le chiffre d'affaires

<sup>16</sup> Extrants : biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Ce terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs. (OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats de l'OCDE/CAD, 2010).

<sup>17</sup> Réalisations : ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet. (OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats de l'OCDE/CAD, 2010).

<sup>18</sup> Impacts : effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats de l'OCDE/CAD, 2010).

des PME qui protègent leurs dessins et modèles, avant et après le projet. Le seul chiffre d'affaires ne reflète pas le succès commercial et n'indique pas une valeur ajoutée grâce à la protection des dessins et modèles. L'augmentation du volume des ventes de produits à faible valeur ajoutée peut aussi conduire à une augmentation du chiffre d'affaires. L'augmentation de la rentabilité des entreprises serait un indicateur plus approprié pour mesurer une augmentation de la valeur ajoutée à des projets qui s'expliqueraient par les dessins et modèles. Il est souvent difficile d'obtenir des chiffres financiers des PME car de nombreuses entreprises préfèrent ne pas divulguer de chiffres financiers si la loi ne l'exige pas.

44. L'identification d'hypothèses et des risques (y compris la définition de stratégies d'atténuation) fait également partie d'une préparation rationnelle d'un projet. Les hypothèses et les risques doivent cerner les facteurs extérieurs pertinents afin que les extrants puissent être traduits en réalisations et les réalisations en impact<sup>19</sup>.

45. Le descriptif du projet ne fait pas état des risques et hypothèses relatifs à l'ensemble du projet, mais il se réfère à une analyse des risques et à un plan d'atténuation qui doivent être établis dans le cadre de la planification détaillée de chaque composante. C'est ce qui a été fait ultérieurement et inclus dans le "Rapport relatif à l'énoncé du contenu du projet"<sup>20</sup> (voir 2.A.iii ci-après).

46. Les modèles standard de l'OMPI relatifs à la planification des projets ont été appliqués de manière adéquate. Mais ces formulaires ne contiennent pas de cadres logiques, qui constituent désormais l'outil standard couramment utilisé par presque tous les acteurs du développement en matière de coopération technique.

47. Le recours à un bon cadre logique ne garantit pas le succès d'un projet, mais il permet de déceler les failles éventuelles dans la logique du projet (chaîne de résultats) qui pourraient passer inaperçues. Autrement dit, un projet peut être approuvé et des fonds décaissés avant que ne soient découverts des défauts logiques fondamentaux. L'évaluateur a examiné peu de projets mal planifiés qui aient débouché sur les résultats escomptés.

48. Il convient de souligner que, au cours de l'exécution du projet, un cadre logique a été établi pour les deux pays concernés, en étroite collaboration avec les parties prenantes nationales. Ce cadre logique a été servi au suivi interne et à l'évaluation à mi-parcours.

49. Une application cohérente et correcte des pratiques de gestion axée sur les résultats pour les projets en portefeuille menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement nécessite des directives claires au regard desquelles la qualité des documents et rapports afférents au projet est vérifiée.

### iii) Gestion du projet

50. Le projet a été géré de façon extrêmement satisfaisante. Ont contribué à ce résultat :

- a) Le recrutement d'une spécialiste de la coopération technique en qualité d'administratrice du projet, employée à plein temps et chargée de l'exécution courante du projet. L'inconvénient de la délégation de la gestion courante à une administratrice temporaire du projet est qu'après son départ, l'OMPI risque de perdre une partie des savoirs acquis.

<sup>19</sup> Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. (OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats de l'OCDE/CAD, 2010).

<sup>20</sup> Voir aussi l'analyse des risques figurant dans le document CDIP 16/2 annexe II, page 6.

- b) La mise en place de comités de pilotage du projet (au niveau stratégique) et d'équipes spéciales chargées du projet (sur le plan opérationnel) au niveau des offices de propriété intellectuelle bénéficiaires, qui ont tous deux beaucoup contribué à l'exécution du projet.
- c) Une phase de démarrage approfondie visant à mettre en œuvre le projet, qui a débouché sur un accord clair passé entre le Secrétariat et les comités de pilotage du projet des organismes chefs de file et concernant un "rapport relatif à l'énoncé du contenu du projet"<sup>21</sup>. Ce rapport énonçait les responsabilités particulières de toutes les parties concernées.
- d) Une planification opérationnelle détaillée, régulièrement mise à jour en étroite coordination entre le Secrétariat et les offices de propriété intellectuelle bénéficiaires.
- e) La sélection d'experts nationaux qualifiés (deux équipes nationales de huit experts spécialisés dans les dessins et modèles et la propriété intellectuelle, chargés de perfectionner des outils de diagnostic et de formation et d'élaborer des stratégies de protection des dessins et modèles adaptées aux entreprises).

51. Au lieu de présenter simplement un rapport de mise en œuvre à mi-parcours, à l'aide du code d'évaluation fourni dans le modèle de présentation de rapports de l'OMPI, l'équipe chargée du projet a effectué un examen interne à mi-parcours exhaustif, approfondi et de grande qualité. Le travail effectué est aussi complet, approfondi et rationnel sur le plan méthodologique qu'on peut l'attendre de la part d'un évaluateur externe. Les enseignements tirés ont été extrêmement utiles. La réalisation de ce type d'examen approfondi demande une expertise en matière de gestion du cycle de projet et du temps, ce dont disposent peu de chefs de projet exerçant à plein temps d'autres fonctions au sein du Secrétariat.

52. Les rapports présentés à la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement (en interne) et au CDIP (aux États membres) étaient exhaustifs, exacts et clairs.

53. Tous les bénéficiaires interrogés ont souligné la bonne coopération établie avec le Secrétariat et la direction du projet, y compris la réactivité de l'équipe chargée du projet à leurs besoins.

## B) PERTINENCE

54. L'évaluation de la pertinence permet de savoir dans quelle mesure les objectifs du projet répondaient aux exigences des bénéficiaires, aux besoins des pays membres, aux priorités mondiales et aux politiques de l'OMPI.

### i) Pertinence générale

55. Le CDIP a approuvé le projet par consensus, ce qui témoigne de la pertinence de la politique stratégique aux yeux des États membres. Le projet visait à démontrer les avantages de l'assistance apportée aux titulaires de droits soucieux de protéger et valoriser leurs dessins et modèles. L'idée n'était pas d'apporter un soutien global en faveur du développement du secteur des dessins et modèles, ce qui aurait dépassé le mandat de l'OMPI.

---

<sup>21</sup> D'autres documents ont été établis au cours de la phase de démarrage, notamment, pour chaque pays, une stratégie de protection des dessins et modèles, une stratégie de sensibilisation et une stratégie de sortie. La stratégie de protection des dessins et modèles et la stratégie de sensibilisation sont des produits prévus.

56. Les objectifs du projet sont bien alignés sur la quatrième recommandation du Plan d'action pour le développement, qui met l'accent sur l'adaptation de la coopération technique de l'OMPI aux besoins des PME. L'aide apportée par les deux offices nationaux de propriété intellectuelle aux activités de sensibilisation et de renforcement des capacités répond bien à la dixième recommandation du Plan d'action pour le développement, qui met l'accent sur le renforcement des institutions nationales de propriété intellectuelle.

57. Les objectifs du projet étaient conformes aux objectifs stratégiques et programmes de l'OMPI<sup>22</sup>.

- a) Le projet contribue au résultat escompté III.2 du programme et Budget 2014-2015, "Renforcement des capacités en matière de ressources humaines pour pouvoir répondre aux nombreuses exigences en ce qui concerne l'utilisation efficace de la propriété intellectuelle au service du développement dans les pays en développement, les PMA et les pays en transition".
- b) Les résultats attendus au niveau des extrants sont essentiellement corrélés aux objectifs du programme 2<sup>23</sup>, qui régissaient le projet. L'effet de démonstration du projet a facilité l'instauration d'un environnement propice au secteur des marques et des dessins et modèles.
- c) Bien qu'à un degré moindre, le projet contribue aussi potentiellement aux objectifs du programme 9<sup>24</sup> (des stratégies relatives à la propriété intellectuelle peuvent inclure des "stratégies en matière de dessins et modèles"), du programme 30<sup>25</sup> (au travers de l'élaboration de supports de formation ciblant également des PME) et du programme 31<sup>26</sup> (dans la mesure où il encourage les titulaires de droits de deux pays en développement à envisager l'enregistrement international de leurs dessins et modèles).
- d) Bien que pertinents, les aspects liés aux contraintes juridiques et institutionnelles éventuelles à l'utilisation de dessins et modèles pour faire valoir des droits de propriété intellectuelle n'ont pas été abordés.

ii) Pertinence pour les bénéficiaires

58. En règle générale, les dessins et modèles présentent un intérêt important et croissant pour les entreprises, en tant qu'outils qui leur permettent d'ajouter de la valeur à leurs produits et de se démarquer. Des statistiques internationales en matière de propriété intellectuelle se dégagent une tendance à l'augmentation des demandes et des enregistrements. Le projet venait à point nommé pour répondre à cette tendance.

59. Toutes les parties prenantes nationales interrogées ont confirmé que l'assistance de l'OMPI avait pleinement satisfait leurs besoins. En règle générale, le projet visait les pays,

<sup>22</sup> Voir le programme et budget pour l'exercice biennal 2014-2015, applicable à la date de conception du projet.

<sup>23</sup> Programme 2 : Marques, dessins et modèles industriels et indications géographiques. Le programme 2 "(...) s'emploiera à obtenir des résultats, qui permettront à l'OMPI de favoriser une évolution équilibrée du cadre normatif international régissant les marques (brand) et les dessins et modèles, contribuant à la création d'un environnement juridique apte à répondre aux besoins et aux exigences spécifiques des États membres dans le domaine des marques (brand) et des dessins et modèles. (...)".

<sup>24</sup> Programme 9 : Afrique, pays arabes, Asie et Pacifique, pays d'Amérique latine et des Caraïbes, PMA. La principale activité consiste dans la mise en œuvre de stratégies nationales, propres à chaque pays, en matière de propriété intellectuelle, compte tenu des plans de développement nationaux.

<sup>25</sup> Programme 30 : Petites et moyennes entreprises (PME) et innovation. Le programme servira de point central de référence au sein de l'OMPI pour les questions de propriété intellectuelle relatives aux PME. La principale activité consiste dans l'élaboration de matériaux adaptés aux PME visant à orienter les activités de formation et de renforcement des capacités conduites principalement par des institutions d'aide aux PME et d'autres intermédiaires.

<sup>26</sup> Programme 31 : Système de La Haye (enregistrement des dessins et modèles industriels).



industries et secteurs intéressés par les dessins et modèles. Les dessins et modèles étaient moins intéressants que d'autres types de droits de propriété intellectuelle (les brevets, par exemple), pour des producteurs de machines agricoles, l'une des industries clés identifiées et traitées en Argentine.

60. Une forte adhésion au projet de la part des deux offices de propriété intellectuelle (et à d'autres parties prenantes nationales), qui s'est traduite notamment par leurs contributions en nature substantielles, témoigne aussi d'un degré de pertinence élevé. Toutes les parties prenantes nationales interrogées ont manifesté un vif enthousiasme et une forte détermination. Leur adhésion et leur engagement ont contribué à l'obtention de résultats.

61. Intervention pilote de par sa conception, ce projet ne marquait qu'une première étape vers la réalisation de succès plus généraux, au-delà de l'Argentine et du Maroc. Sa pertinence pratique pour d'autres États membres se limitait donc aux savoirs acquis et diffusés. Le passage à une vitesse supérieure, par reproduction du projet dans d'autres pays, nécessiterait un soutien supplémentaire substantiel.

### C) EFFICACITE

62. Du fait des réserves exprimées ci-dessus, l'évaluation a essentiellement porté sur la comparaison des résultats prévus et des résultats escomptés au niveau des extrants. Dans l'ensemble, l'évaluateur approuve les résultats consignés dans le rapport final présenté à la dix-huitième session du CDIP. Tous les résultats escomptés ont été obtenus, la plupart d'entre eux dans les délais requis et tous de bonne qualité. L'évaluateur a validé la fourniture des principaux extrants suivants par l'étude sur table des rapports d'avancement, l'examen des documents produits, des enquêtes internes, le rapport d'examen interne à mi-parcours et des entretiens :

#### i) Début du projet

63. Après un travail préparatoire initial (recrutements, sélection des deux pays pilotes et mise en place de la structure de gestion du projet, voir la section 2. A ci-dessus), le Secrétariat a établi les quatre documents suivants :

- a) une stratégie nationale de protection des dessins et modèles pour l'Argentine et le Maroc;
- b) un plan de sensibilisation servant de base pour la sélection des entreprises bénéficiaires; ce plan énumérait les secteurs industriels présentant une importance stratégique sous l'angle socioéconomique;
- c) une stratégie de sortie, y compris l'intégration de l'assistance fournie au titre du projet dans les institutions nationales pertinentes (non seulement les offices de propriété intellectuelle, mais aussi des associations professionnelles);
- d) des études de faisabilité pour chaque pays, sur la base d'une évaluation des besoins réalisée auprès d'environ 2000 entreprises (au moyen d'une enquête<sup>27</sup>).

---

<sup>27</sup> Quatre-vingt-quatorze personnes ont répondu en Argentine et 249 au Maroc. Le taux de réponse – environ 15% – était globalement conforme à ce que l'on peut attendre en général.

ii) Manifestations de lancement en Argentine et au Maroc

64. Le projet a organisé un colloque international sur la protection des dessins et modèles industriels à Buenos Aires les 3 et 4 septembre 2014. Au Maroc, le projet a été présenté à des créateurs de dessins et modèles industriels et à des PME potentiellement bénéficiaires les 15 et 16 octobre 2014, ainsi que lors d'une table ronde qui réunissait différents ministères, des établissements scolaires, des associations professionnelles et d'autres parties prenantes. Ces manifestations ont contribué à créer de la visibilité, à informer le public intéressé et à assurer un soutien politique.

iii) Sélection d'entreprises

65. À l'issue d'un processus rigoureux assorti de critères de sélection bien définis, 42 entreprises ont été sélectionnées en Argentine, et 26 au Maroc et ainsi admises à bénéficier de l'appui direct d'experts du projet. Des renseignements sur les entreprises ont été recueillis à l'aide de formulaires de candidature.

iv) Préparation d'outils

66. Le projet a mis au point l'outil "La protection stratégique des dessins et modèles industriels en cinq (5) étapes", qui a servi à apporter un soutien direct aux entreprises. Il comporte les chapitres suivants : 1) l'entreprise et sa stratégie commerciale; 2) le portefeuille de dessins et modèles industriels de l'entreprise; 3) la stratégie en matière de propriété intellectuelle, en particulier la protection des dessins et modèles à des fins de développement des activités, et 4) l'égalité hommes-femmes et la diversité. Au cours de leur application pratique, les outils de prédiagnostic et de diagnostic ont été perfectionnés avec l'aide d'experts nationaux.

v) Manifestations de lancement du projet et formation d'experts nationaux

67. Une manifestation de lancement, associée à une session de renforcement des capacités à l'intention des experts nationaux, a eu lieu le 7 avril 2015 à Buenos Aires et les 31 mars et 1<sup>er</sup> avril 2014 à Casablanca, avec 70 participants environ.

68. Le 27 octobre 2015, une autre conférence de renforcement des capacités tenue à Casablanca a été jugée très importante par les autorités marocaines.

vi) Soutien direct apporté aux entreprises

69. À l'aide des trousseaux à outils mises au point (voir ci-dessus), des experts nationaux du projet ont apporté un soutien direct aux PME bénéficiaires. Parmi les sujets abordés figuraient les entretiens de prédiagnostic et de diagnostic, l'analyse du portefeuille de dessins et modèles, et des conseils sur la stratégie de protection des dessins et modèles, adaptée à chaque entreprise en vue du développement de ses activités. L'assistance a également porté sur les aspects de la gestion en rapport avec la mise en œuvre de la stratégie de protection des dessins et modèles<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Voir la brochure sur le projet pilote "Libérer le potentiel des pays dans le domaine des dessins et modèles", page 6, [http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sct/en/sct\\_34\\_side\\_event/sct\\_34\\_side\\_event\\_brochure.pdf](http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sct/en/sct_34_side_event/sct_34_side_event_brochure.pdf) et la confirmation donnée par les experts nationaux consultés.

70. Une enquête interne réalisée par le Secrétariat a montré que les entreprises bénéficiaires étaient extrêmement satisfaites du soutien reçu. C'est ce qu'ont aussi confirmé des entretiens entre les parties prenantes et l'évaluateur.

vii) Manifestations de clôture du projet et récompenses

71. Une manifestation de clôture "DiseñAr" a eu lieu le 26 novembre 2015 à Buenos Aires, suivie de l'attribution d'un trophée d'entreprise OMPI, le prix de la réflexion sur les dessins et modèles (Design Thinking). Au Maroc, la manifestation de clôture s'est déroulée le 17 mai 2016 au cours de la "semaine de la propriété intellectuelle de Casablanca", suivie de l'attribution du prix africain du dessin (Africa Design Award).

viii) Sensibilisation à l'échelon international

72. Une exposition de dessins et modèles en Argentine et au Maroc, "Libérer le potentiel des pays en matière de dessins et modèles : Investir dans l'innovation à l'échelle nationale par le biais des dessins et modèles et dans l'utilisation stratégique des droits sur les dessins et modèles", a été inaugurée le 16 novembre 2016 à Genève.

73. En novembre 2016, le projet a organisé un atelier interpays de partage de connaissances (avec la participation des équipes des deux pays en charge du projet), une exposition de dessins et modèles et une manifestation tenue en marge de la trente-quatrième session du Comité permanent du droit des marques, des dessins et modèles industriels et des indications géographiques (SCT).

74. Lors d'une manifestation tenue en marge de la trente-quatrième session du SCT, le 17 novembre 2016, le Secrétariat, les délégations d'Argentine et du Maroc et les équipes nationales chargées du projet ont présenté le projet pilote et des études de cas des deux pays aux États membres.

75. Outre les avantages découlant d'une visibilité accrue et d'une meilleure information, les participants ont apprécié les échanges avec leurs collègues de l'autre pays bénéficiaire.

ix) Premiers résultats observés

76. Le projet semble avoir accru la visibilité et obtenu un effet de démonstration auprès des principales parties prenantes des deux pays bénéficiaires. Les deux offices de propriété intellectuelle ont souligné le fait que le projet a resserré les liens avec les principaux utilisateurs de propriété intellectuelle, notamment au travers des relations établies lors des différentes manifestations. Les actions de sensibilisation semblent avoir été fructueuses dans la mesure où elles ont informé les titulaires de droits des avantages découlant de la protection de leurs dessins et modèles grâce à leur enregistrement.

77. Au cours du projet, l'enregistrement de dessins et modèles dans les deux pays a augmenté entre 2015 et 2016. En 2016, 45 enregistrements ont été effectués en Argentine contre 40 en 2015, tandis qu'au Maroc ces chiffres étaient de 119 contre 77. En Argentine, le nombre d'enregistrements de marques est passé de 29 à 41 (on ne dispose pas encore des chiffres correspondants au Maroc)<sup>29</sup>. Les statistiques sur deux ans ne permettent pas de dégager une tendance nette, mais elles peuvent indiquer que la sensibilisation et le soutien apporté par le projet ont incité les entreprises à protéger leurs dessins et modèles.

---

<sup>29</sup> Source : entretiens avec les offices de propriété intellectuelle.

x) Impact

78. Il est prématuré d'évaluer les résultats au niveau des impacts.

D) EFFICIENCE

i) Exécution financière

79. D'après le dernier rapport financier officiel daté de fin août 2016 (document CDIP 18/2, annexe VII, page 11), 86% du budget total d'un montant de 487 000 francs suisses (dont 237 000 francs suisses de dépenses de personnel et 250 000 francs suisses de dépenses autres que des dépenses de personnel) ont été décaissés.

80. Le projet a présenté les dépenses totales par ligne budgétaire et par activité. On ne dispose pas de rapport financier mettant en évidence les dépenses par rapport aux différentes lignes budgétaires. Il n'est donc pas possible d'analyser en détail les fonds décaissés par catégorie de coûts et par extrant.

81. La comparaison des coûts totaux (intrants) et des produits obtenus avec les données financières publiées d'autres projets conduits dans le cadre du Plan d'action pour le développement fait apparaître l'efficacité de l'utilisation des fonds par le Secrétariat. Il faut toutefois noter que les intrants du projet (ressources employées) seraient beaucoup plus élevés que les chiffres mentionnés dans le rapport s'il avait été tenu compte des substantielles contributions en nature faites par les deux offices de propriété intellectuelle bénéficiaires, qui ne ressortent pas des états financiers.

82. Le budget alloué au projet était serré. Certains détails semblent montrer que les fonds ont été utilisés de façon économique. Ainsi, les voyages internationaux ont été limités au minimum nécessaire, notamment grâce à la visioconférence. Le recours extensif à l'expertise locale n'est pas seulement rationnel sur le plan financier, mais il contribue à la pérennisation des résultats.

ii) Évaluation de l'approche

83. L'approche décrite au chapitre 2.A convenait bien à une première intervention pilote visant à obtenir un effet de démonstration. Il s'est avéré judicieux de choisir d'aider des PME ayant de l'expérience en matière de création ou d'utilisation de dessins et modèles à des fins de commercialisation de ceux-ci plutôt que de travailler avec des PME sans expérience préalable. Il en va de même pour la sélection de pays ayant des offices de propriété intellectuelle bien établis et une forte capacité d'absorption. S'agissant des ressources techniques engagées par le Secrétariat, la conjugaison de la propriété intellectuelle et d'une expertise commerciale a été importante.

84. Bien que le projet ait permis de piloter un modèle applicable à des pays plus avancés, il n'est pas possible de tirer de conclusions quant à l'approche qui conviendrait à des pays en développement moins avancés, à des PMA et des pays en transition. Il faudrait piloter une intervention, similaire ou adaptée, dans un éventail plus large de pays avant de décider s'il convient d'apporter systématiquement un soutien à la commercialisation des dessins et modèles, et, si oui, sous quelle forme.

iii) Évaluation de la qualité des produits

85. Un examen approfondi de la documentation et des entretiens avec des experts ont confirmé la grande qualité de toutes les tâches à exécuter et services à fournir. Les commentaires unanimement positifs recueillis par le Secrétariat lors de l'évaluation interne ont été confirmés par des entretiens avec un échantillon de bénéficiaires. Toutes les manifestations tenues dans chaque pays (réunions de démarrage, manifestations de lancement, sessions de renforcement des capacités, manifestations de clôture), ainsi que celles qui ont eu lieu à Genève, ont été bien organisées.

86. La contribution de l'OMPI ne s'est pas limitée à la mise en œuvre de ressources techniques et financières. Sa réputation en tant qu'organisation internationale et sa crédibilité ont renforcé l'intérêt des parties prenantes clés, y compris au niveau de la politique générale.

iv) Synergies avec d'autres activités menées par le Secrétariat

87. L'évaluation n'a décelé ni synergies considérables ni doubles emplois avec d'autres activités menées par le Secrétariat. Aucune autre entité interne de l'OMPI n'assure de renforcement des capacités spécifique au domaine de la valorisation des dessins et modèles protégés.

E) DEGRE DE VIABILITE DES RESULTATS

88. Il serait prématuré d'essayer d'évaluer le degré de viabilité des résultats au niveau des pays, car la pérennité des avantages dépend dans une large mesure du suivi assuré par les offices de propriété intellectuelle concernés. Conformément aux engagements pris dans le cadre de la sélection, les deux offices de propriété intellectuelle ont manifesté leur volonté de poursuivre des activités similaires visant à promouvoir les dessins et modèles comme outils de valorisation des produits. Au Maroc, l'office de propriété intellectuelle et un expert ont confirmé qu'un soutien était actuellement apporté aux PME pour commercialiser leurs dessins et modèles sur la base de droits de propriété intellectuelle protégés. Un projet de suivi national a été présenté dans le cadre de différentes expositions. D'autres entreprises et créateurs bénéficieront d'un soutien en 2017. L'office de propriété intellectuelle appelle, paraît-il, des créateurs célèbres à témoigner. En outre, la Confédération générale des entreprises du Maroc et l'Association marocaine des exportateurs conduiront des activités de suivi en vertu d'un accord passé avec l'OMPIC.

89. Malgré quelques contraintes budgétaires, l'office de propriété intellectuelle d'Argentine semble conduire des activités de sensibilisation, notamment auprès d'universités.

90. Faute de feuille de route claire pour assurer le suivi à l'échelon international, l'intérêt et la visibilité hors des deux pays bénéficiaires ont peu de chances de se maintenir sans un suivi systématique par le Secrétariat.

91. L'extension de ce projet pilote, globalement réussi, en particulier à des pays moins avancés, si possible aussi à d'autres régions, apporterait l'expérience supplémentaire nécessaire pour tirer des conclusions quant à la façon dont le Secrétariat pourrait continuer à renforcer les offices de propriété intellectuelle et fournir ainsi un soutien similaire aux entreprises. Des données concernant d'autres résultats obtenus dans les deux pays pilotes, par exemple au niveau des entreprises (le cas échéant), devraient être disponibles avant la fin d'une phase de suivi.

92. Une reproduction du projet dans d'autres pays permettrait aussi à l'OMPI d'exploiter l'expertise existante en faisant appel aux experts nationaux formés dans d'autres pays. Les

avantages liés aux investissements considérables consentis dans la mise au point de méthodes et d'outils ne seraient plus limités à deux pays seulement. Outre des gains d'efficacité, une sensibilisation de plus grande ampleur augmenterait les chances de créer et de maintenir les avantages à plus grande échelle.

93. Une expérience supplémentaire fournirait aux membres du CDIP les moyens nécessaires de savoir si d'autres pays seraient intéressés par un soutien similaire apporté par le Secrétariat. Par ailleurs, cette approche pourrait être affinée. Cela permettrait au CDIP de prendre une décision bien étayée sur l'opportunité d'intégrer par la suite des activités similaires dans l'un des programmes existants.

## F) PARITE

94. L'égalité hommes-femmes est une priorité de l'OMPI<sup>30</sup>. Il n'existe pas encore de directives précises sur la manière d'intégrer les questions relatives à la parité dans la préparation et l'exécution de projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement.

95. Pour tenir compte des questions de parité dans l'assistance technique, il est essentiel de définir des objectifs spécifiques, fondés sur une analyse différenciée par sexe au stade de la conception du projet, puis de les surveiller, ce qui n'a pas encore été fait. L'intégration des questions d'égalité des sexes doit être systématique, et elle dépasse des actions ad hoc telles que la sélection d'expertes et de participantes à des séminaires.

96. La plupart des chefs de projet ne sont pas des spécialistes du développement ni de la parité. Ils ont besoin de conseils pratiques particuliers sur la manière d'appliquer la politique générale de l'OMPI dans le travail de développement.

97. Les responsables du projet ont été sensibles à cette dimension du projet. Des mesures importantes ont été prises pour traiter les aspects liés à la parité, notamment une analyse du nombre de femmes employées dans les entreprises bénéficiaires, ce qui a permis de faire des constatations intéressantes sur celles-ci. Au Maroc, l'Association des femmes chefs d'entreprise était membre du comité de pilotage.

98. L'évaluation n'a pas relevé d'insuffisance dans la participation des femmes au projet. Le projet a essayé de respecter l'engagement de l'OMPI en faveur de l'égalité hommes-femmes, même si ce n'a pas été le cas dès le début.

99. La prise en compte cohérente des questions d'égalité des sexes dans les projets conduits dans le cadre du Plan d'action pour le développement nécessite des directives claires et une formation de tous les chefs de projets.

## 3. CONCLUSIONS

100. Les conclusions et l'évaluation présentées ci-dessus ont abouti aux conclusions ci-après.

**Conclusion n° 1 concernant la préparation et la pertinence du projet : le projet préparé par le Secrétariat traite de façon adéquate la promotion de l'utilisation stratégique et de la protection des dessins et modèles industriels pour les PME. Une excellente préparation, en étroite collaboration avec les principales parties prenantes des deux pays bénéficiaires, a permis de parvenir à un degré élevé de pertinence.**

---

<sup>30</sup> Voir le résumé figurant dans l'instruction n° 47/2014 du 5 août 2014.

101. Le Secrétariat a effectué du bon travail en traduisant la proposition relativement ouverte présentée par la République de Corée en un descriptif de projet clairement formulé, bien aligné sur le mandat de l'OMPI et sur les recommandations du Plan d'action pour le développement auxquelles il entend répondre. Les objectifs du projet tiennent parfaitement compte des besoins des principaux bénéficiaires (les offices de propriété intellectuelle et les entreprises). Le projet visait les pays, les industries et les secteurs qui utilisent des dessins et modèles.

102. Les objectifs sont clairement définis, bien que la distinction entre les documents et services que le Secrétariat doit fournir et leur utilisation (réalisations) ne soit pas toujours évidente. Des indicateurs sont définis pour chaque objectif, mais ils ne sont pas tous précis, mesurables, ambitieux, pertinents et assortis de délais.

103. Le plan de mise en œuvre et les budgets sont ambitieux mais réalistes. Le plan de déroulement des activités est logique et facilite la réalisation des objectifs. La structure de mise en œuvre, qui fait appel à des comités de pilotage (pour la gestion stratégique) et à des équipes chargées de projet (pour la gestion opérationnelle) dans chaque pays bénéficiaire est propice à la réalisation des objectifs.

104. Les modèles standard de l'OMPI pour la planification, le suivi et la présentation de rapports n'utilisent pas le cadre logique, qui constitue désormais le principal instrument de gestion de projets de coopération technique. Il n'existe pas de lignes directrices détaillées concernant la gestion du cycle de projet, mais elles seraient utiles.

**Conclusion n° 2 concernant la gestion, l'efficacité et l'utilisation des ressources : la gestion du projet a été extrêmement satisfaisante. Le Secrétariat a fourni tous les produits, d'une bonne qualité, en temps utile. Les ressources ont été utilisées de façon économique. Le projet a présenté un bon rapport coût-efficacité.**

105. Le projet a été bien géré, ce à quoi a contribué la mise en place d'une structure locale de mise en œuvre (Conseil consultatif/Comité national de pilotage) dans les deux pays bénéficiaires. Un facteur de succès essentiel a également tenu au recrutement d'une administratrice de projet à plein temps, qui possède une expérience de la coopération technique et de solides compétences en matière de gestion de projets. La gestion a été effectuée en souplesse, compte tenu des besoins des bénéficiaires.

106. L'évaluation approuve le rapport d'achèvement du projet. La plupart des produits escomptés ont été fournis dans les délais prévus et sont tous de bonne qualité. Il est prématuré d'évaluer les réalisations dans leur ensemble. Néanmoins, le projet semble avoir eu un effet prononcé de visibilité et de démonstration auprès des principales parties prenantes des deux pays bénéficiaires. Les deux offices de propriété intellectuelle ont souligné que le projet avait permis de nouer des relations plus étroites avec les principaux utilisateurs de la propriété intellectuelle, notamment grâce à la formation de réseaux au cours de différentes manifestations. Les actions de sensibilisation semblent également avoir été fructueuses; elles ont permis d'informer les titulaires de droits sur les avantages qu'offre la protection de leurs dessins et modèles grâce à l'enregistrement. Les deux pays font état d'une augmentation des enregistrements des dessins et modèles et des marques.

107. Outre la visibilité et l'intérêt suscités par des manifestations tenues à Genève, il faudrait déployer d'importants efforts supplémentaires, dans le cadre d'une seconde phase du projet, pour obtenir les résultats escomptés à l'échelon international (reproductibilité du projet et passage à l'échelle supérieure).

108. Les ressources financières ont été utilisées de façon économique. Si l'on compare les documents et services à fournir malgré un budget assez modeste, le projet accusait une bonne rentabilité, bien que les chiffres financiers ne rendent pas compte des importantes contributions en nature des parties prenantes nationales, sous forme d'intrants.

**Conclusion n° 3 concernant la pérennité des résultats : les activités menées au Maroc sous la houlette de l'OMPIC se poursuivent au-delà du projet. L'Argentine envisage de poursuivre des activités afin de promouvoir la valorisation des droits de propriété intellectuelle. La génération et le maintien d'avantages à l'échelon international nécessitent une phase de suivi.**

109. Tenter d'évaluer la probabilité de la pérennité à long terme des résultats à l'échelon national serait prématuré. En effet, le maintien des avantages dépend en grande partie d'un suivi exercé par les offices compétents de propriété intellectuelle. Conformément aux engagements pris au cours du processus de sélection, les deux offices de propriété intellectuelle ont fait part de leur volonté de poursuivre des activités similaires en vue de promouvoir les dessins et modèles, outils qui leur permettent d'ajouter de la valeur à leurs produits. Des activités sont en cours au Maroc sous l'égide de l'OMPIC.

110. Sans une intervention de suivi, il serait peu probable de maintenir les avantages limités à l'échelon international (intérêt et visibilité). L'extension de ce projet pilote, globalement réussi, à d'autres pays, notamment des pays moins avancés, si possible également à d'autres régions, fournirait l'expérience supplémentaire nécessaire pour tirer des conclusions quant à la manière dont le Secrétariat pourrait continuer à renforcer les offices de propriété intellectuelle afin d'apporter, à long terme, un soutien similaire aux entreprises.

**Conclusion n° 4 concernant l'intégration de la parité : si le projet a été mis en œuvre en tenant compte activement des questions de parité, cela a été fait, mais pas selon une méthodologie claire de l'OMPI. L'égalité hommes-femmes est une priorité pour l'OMPI, mais aucune directive n'est donnée aux administrateurs de projets quant à la façon dont la parité devrait être prise systématiquement en compte dans des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement.**

111. Les responsables du projet ont consenti d'importants efforts pour traiter les problèmes de parité. Il n'a pas été observé, lors de l'évaluation, que les femmes n'aient pas été suffisamment impliquées dans le projet.

112. Le projet s'est efforcé de respecter l'engagement de l'OMPI en faveur de l'égalité hommes-femmes, mais cela n'a pas été le cas d'emblée.

113. Pour que les questions de parité soient systématiquement prises en compte dans les projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement, il conviendrait d'élaborer des directives claires et de former tous les administrateurs de projets.

#### **4. RECOMMANDATIONS**

114. L'équipe d'évaluation tire les recommandations suivantes des conclusions énoncées ci-dessus :

**Recommandation n° 1 (tirée des conclusions n°s 2 et 3) au Secrétariat de l'OMPI : suggérer de prévoir une deuxième phase du projet afin que le CDIP acquière une expérience supplémentaire et, s'il s'avère que l'intérêt suscité est plus vaste, se préparer à un passage à la vitesse supérieure et au suivi de la même approche.**

- a) Proposer au CDIP de prévoir une deuxième phase du projet afin qu'il puisse piloter l'approche dans d'autres pays relevant de régions différentes. Adapter cette approche en fonction des besoins propres à chaque pays, le cas échéant.
- b) Faire participer les bureaux à la sélection de nouveaux pays ciblés.



- c) Tout en préservant l'engagement des homologues nationaux, principal critère de sélection, faire en sorte que le choix des pays bénéficiaires soit équilibré, aux différents stades de développement du système de propriété intellectuelle.
- d) Envisager de faire appel à des experts du projet dans les nouveaux pays bénéficiaires, le cas échéant.
- e) Apporter un appui aux offices de propriété intellectuelle d'Argentine et du Maroc, afin d'évaluer les réalisations dans leur ensemble.
- f) Si l'examen à mi-parcours de la phase 2 débouche sur des résultats positifs, élaborer une stratégie détaillée afin de reproduire des projets similaires dans d'autres pays.

**Recommandation n° 3 (tirée de la conclusion n° 2) au Secrétariat de l'OMPI : évaluer systématiquement les moyens de gestion requis pour conduire de nouveaux projets dans le cadre du Plan d'action pour le développement et, le cas échéant, apporter un soutien à l'exécution courante de ces projets.**

115. S'agissant de nouveaux projets, le Secrétariat devrait évaluer systématiquement les ressources de gestion requises en fonction de la charge de travail des chefs de projet. Le cas échéant, le Secrétariat devrait inscrire au budget les frais de recrutement d'un administrateur de projet, chargé de la gestion courante du projet.

116. En complément de l'expertise technique du chef de projet, l'administrateur de projet devrait être essentiellement un spécialiste qualifié en matière de développement, possédant une expérience acquise sur le terrain et d'excellentes compétences en gestion de projet.

117. Faire en sorte que la délégation de responsabilités en matière de gestion à un agent temporaire recruté à l'extérieur n'entraîne pas la perte de savoir-faire organisationnel.

**Recommandation n° 4 (tirée des conclusions nos 1 et 2) au Secrétariat de l'OMPI : proposer au CDIP de conduire un projet dans le cadre du Plan d'action pour le développement, afin de mettre au point des outils spécialisés en vue de la planification et de l'exécution de projets menés dans ce cadre, en particulier de la prise en compte systématique de la parité hommes-femmes.**

118. Pour garantir l'application constante de bonnes pratiques à des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement, le Secrétariat de l'OMPI devrait envisager de proposer au CDIP un nouveau projet spécialement axé sur la mise au point et l'adoption d'outils de gestion de projets menés dans ce cadre.

119. Les tâches à exécuter seraient notamment les suivantes :

- a) Identification des bonnes pratiques existant en matière de planification et de suivi (y compris des outils) au sein de la famille des Nations Unies.
- b) Prise en considération de ce qui existe déjà, mise au point d'une trousse à outils de conception et de suivi des projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement (y compris la prise en compte des aspects relatifs à la parité dans tous les projets menés dans le cadre du Plan d'action pour le développement).
- c) Cette trousse à outils devrait comporter des processus et des responsabilités clairement définis en matière de mise en œuvre du projet. Le cadre logique devrait constituer la base de la planification, du suivi et de l'évaluation (cycle de gestion de projet). Tout en s'appuyant sur les bonnes pratiques en vigueur dans d'autres

organisations, la trousse à outils devra être adaptée aux activités de coopération technique propres à l'OMPI.

d) Organiser des cours de formation de brève durée en gestion du cycle de projets à l'intention des nouveaux chefs de projets (à l'aide de la trousse à outils).

e) Piloter ces documents ainsi que le cours. En cas de réussite, envisager de les appliquer à tous les projets ou programmes de coopération technique à l'échelle de l'organisation.

LISTE DES APPENDICES

<b>Appendice I</b>	Descriptif du projet
<b>Appendice II</b>	Mandat
<b>Appendice III</b>	Liste des personnes consultées
<b>Appendice IV</b>	Liste des documents

[Les appendices suivent]

## APPENDICE I : DESCRIPTIF DU PROJET

Le descriptif du projet, figurant dans le document CDIP/12/6, est disponible à l'adresse suivante :

[http://www.wipo.int/meetings/fr/doc\\_details.jsp?doc\\_id=252504](http://www.wipo.int/meetings/fr/doc_details.jsp?doc_id=252504)

[L'appendice II suit]

APPENDICE II : MANDAT

**MANDAT**

<b>Intitulé de la mission :</b>	<b>Évaluation du projet : projet pilote sur la propriété intellectuelle et la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés (PMA)</b>
<b>Nom de l'unité/du secteur :</b>	<b>Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, Secteur du développement</b>
<b>Lieu de la mission :</b>	<b>Evilard (Suisse)</b>
<b>Voyages prévus (le cas échéant) :</b>	<b>Deux missions auront lieu au siège de l'OMPI à Genève (Suisse) (dates à convenir)</b>
<b>Durée prévue de la mission :</b>	<b>du 15 novembre 2016 au 30 mai 2017</b>

**1. Objectifs de la mission**

Le présent document constitue le mandat d'évaluation du projet conduit dans le cadre du Plan d'action pour le développement, relatif à *la propriété intellectuelle et à la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés*, en application des recommandations n<sup>os</sup> 4 et 10 du Plan d'action pour le développement.

Le projet reposait sur une proposition présentée par la République de Corée à la onzième session du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP), figurant dans le document CDIP/11/7 et approuvée par le Comité à sa douzième session tenue à Genève en novembre 2013. Le projet visait à soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) afin de créer et commercialiser des dessins et modèles activement en utilisant de manière accrue le système de la propriété intellectuelle et le développement de stratégies qui encourageaient l'investissement dans les dessins et modèles. Grâce à une coopération étroite entre des institutions pilotes des pays participants, le projet visait à promouvoir l'utilisation stratégique des droits de propriété intellectuelle, en particulier les droits sur les dessins et modèles industriels, par les PME dans deux pays sélectionnés (Argentine et Maroc), encourageant ainsi une démarche active vis-à-vis de la protection des dessins et modèles sur les marchés nationaux comme à l'exportation.

Le projet a été exécuté sous la supervision du chef de projet, M. Marcus Höpferger, directeur, Division du droit et des services consultatifs en matière de législation, Secteur des marques et des dessins et modèles.

Cette évaluation a vocation à être participative. Elle devrait permettre la participation active de tous ceux pour qui les projets présentent un enjeu, à savoir l'équipe chargée du projet, les partenaires, les bénéficiaires et toute autre partie intéressée.

Cette évaluation vise deux objectifs :

- a) tirer profit des expériences lors de l'exécution du projet : savoir ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas bien fonctionné dans l'intérêt de la poursuite du projet. Cela inclut l'évaluation du cadre de conception du projet, la gestion de projet, y compris les outils de suivi et d'établissement de rapports, ainsi que la mesure et le compte rendu des résultats obtenus à ce jour et l'évaluation de la probabilité de la durabilité des résultats obtenus; et
- b) fournir les données d'évaluation factuelles nécessaires au processus décisionnel du CDIP.

En particulier, l'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le projet a joué un rôle pour

- a) contribuer au développement commercial des PME des pays participants en encourageant l'investissement dans le domaine des dessins et modèles par l'utilisation stratégique des droits de propriété intellectuelle, et notamment par l'utilisation active des mécanismes adéquats de protection des dessins et modèles qui étaient négligés jusqu'à présent; et
- b) améliorer les capacités des institutions nationales chargées des dessins et modèles, y compris des offices de la propriété intellectuelle, afin de stimuler l'utilisation stratégique du système de la propriété intellectuelle par les entreprises produisant des dessins et modèles, et conduire ainsi à une utilisation plus fréquente des mécanismes disponibles pour protéger les dessins et modèles.

À cette fin, l'évaluation portera notamment sur les principales questions d'évaluation suivantes :

#### Conception et gestion du projet

- a) La pertinence du descriptif de projet initial à servir de guide à la mise en œuvre du projet et à l'évaluation des résultats obtenus;
- b) l'analyse de l'adéquation et de l'utilité des outils de suivi, d'auto-évaluation et d'établissement de rapports afférents au projet s'agissant de fournir des informations qui présentent un intérêt pour la prise de décision de l'équipe chargée du projet et des principales parties prenantes;
- c) dans quelle mesure d'autres entités au sein du Secrétariat de l'OMPI ont contribué et permis une mise en œuvre effective et efficace du projet;
- d) dans quelle mesure les risques recensés dans le descriptif de projet initial se sont concrétisés ou ont été atténués; et
- e) la capacité du projet de réagir aux tendances, technologies et autres forces extérieures émergentes.

### Efficacité

- a) L'efficacité et l'utilité du projet, visant à renforcer la stratégie nationale en matière de mécanisme de protection des droits de propriété intellectuelle sur les dessins et modèles et son application par des PME dans les deux pays sélectionnés;
- b) l'utilité et l'efficacité du projet dans l'amélioration des capacités des institutions nationales en charge des dessins et modèles, y compris des offices de propriété intellectuelle, et
- c) l'utilité et l'efficacité du projet, visant à encourager l'utilisation stratégique du système de propriété intellectuelle en faveur des entreprises productrices de dessins et modèles, et par conséquent l'utilisation accrue des mécanismes existants de protection des dessins et modèles.

### Viabilité

La probabilité de pérennisation du travail effectué en matière de propriété intellectuelle et de gestion des dessins et modèles en faveur du développement des entreprises dans les pays en développement et les PMA.

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

Dans quelle mesure les recommandations n<sup>os</sup> 4 et 10 du Plan d'action pour le développement ont été mises en œuvre grâce à ce projet.

La durée prise en considération pour l'évaluation de ce projet est de 24 mois. Il ne s'agissait pas d'évaluer les activités une par une, mais plutôt d'évaluer le projet dans son ensemble ainsi que la contribution du projet à l'évaluation des besoins des États membres, et de recenser les ressources ou les moyens permettant de répondre à ces besoins, et de mesurer son évolution dans le temps, son exécution, y compris en termes de conception, de gestion, de coordination, de cohérence, de mise en œuvre et de résultats obtenus.

Conformément à l'objectif susmentionné, la méthode d'évaluation vise à équilibrer les besoins en matière d'apprentissage et de responsabilité. À cette fin, tous ceux pour qui le projet représente un enjeu, à savoir l'équipe chargée du projet, les cadres supérieurs, les États membres et les offices nationaux de propriété intellectuelle, doivent pouvoir participer activement à l'évaluation.

L'évaluateur extérieur sera chargé de la réalisation de l'évaluation, en consultation et en collaboration avec l'équipe chargée du projet et la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement. La méthode d'évaluation consistera en :

- a) une analyse préliminaire de la documentation afférente au projet, à savoir le cadre du projet (descriptif et étude de projet initial), les rapports sur son état d'avancement, les informations de suivi, les rapports de mission et autres documents pertinents;
- b) des entretiens au Secrétariat de l'OMPI (équipe chargée du projet, autres entités qui contribuent au projet sur le fond, entre autres); et
- c) des entretiens avec les parties prenantes.

## 2. Tâches à exécuter/services à fournir

L'évaluateur fournira :

- a) un rapport initial comprenant une description de la méthodologie d'évaluation et de l'approche méthodologique; les outils de collecte de données (y compris les enquêtes éventuelles des bénéficiaires et des parties prenantes); les méthodes d'analyse des données; les principales parties prenantes à interroger; des questions d'évaluation supplémentaires; les critères d'évaluation de l'exécution du projet; et le plan de travail d'évaluation;
- b) un projet de rapport d'évaluation comprenant des recommandations concrètes découlant des constatations et des conclusions;
- c) un rapport d'évaluation final comprenant un résumé et structuré de la façon suivante :
  - i) description de la méthode d'évaluation utilisée;
  - ii) résumé des principales constatations factuelles axées sur les principales questions d'évaluation;
  - iii) conclusions tirées des constatations; et
  - iv) recommandations émanant des conclusions et des enseignements tirés;
- d) un résumé complet du rapport d'évaluation final.

Cette évaluation devrait avoir lieu entre le 15 novembre 2016 et le 15 avril 2017. Le rapport d'évaluation sera rédigé en anglais.

## 3. Établissement de rapports

Le consultant sera placé sous la supervision du directeur de la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement. En outre, l'évaluateur :

- a) travaillera en étroite collaboration avec la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, le chef de projet et la Division du droit et des services consultatifs en matière de législation, Secteur des marques et des dessins et modèles. Il assurera aussi la coordination entre les chefs de programme compétents de l'OMPI, selon que de besoin; et
- b) il assurera la qualité des données (validité, cohérence et précision) tout au long des phases d'établissement de rapports analytiques (rapport initial et rapport d'évaluation final).

## 4. Profil du consultant

M. Daniel Keller a de vastes compétences en matière d'élaboration, de gestion et d'évaluation de projets, ainsi que dans le domaine des évaluations des mécanismes institutionnels, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. M. Keller a également travaillé auparavant pour l'OMPI; il a élaboré des rapports d'évaluation de projets menés à bien dans le cadre du Plan d'action pour le développement, notamment le projet de renforcement de la coopération Sud-Sud dans le domaine de la propriété intellectuelle au service du développement parmi les pays en développement et les pays les moins avancés (document CDIP/7/6), le projet sur la



propriété intellectuelle et le développement socioéconomique (document CDIP/5/7 Rev.), le projet relatif aux partenariats ouverts et aux modèles fondés sur la propriété intellectuelle (CDIP6/6/Rev.) et le projet relatif à la propriété intellectuelle et au transfert de technologie : élaborer des solutions face aux défis communs (CDIP/16/3).

## **5. Durée du contrat et paiement**

Le contrat commence le 15 novembre 2016 et s'achève le 30 mai 2017. Au cours de cette période, le programme ci-après sera suivi.

Le rapport initial doit être soumis à l'OMPI d'ici le 15 décembre 2016. Les commentaires de l'OMPI vous seront communiqués d'ici le 20 décembre 2016. Le projet de rapport d'évaluation doit être soumis à l'OMPI d'ici le 15 janvier 2017. Les corrections factuelles apportées au projet de rapport seront transmises à l'évaluateur avant le 20 janvier 2017. Le rapport d'évaluation final doit être soumis d'ici le 15 février 2017. La version finale du rapport d'évaluation, contenant une réponse de la direction en annexe, sera présentée à la dix-neuvième session du CDIP, qui se tiendra en avril-mai 2017. Vous serez tenu de présenter le rapport d'évaluation au cours de cette session du CDIP.

[L'appendice III suit]

APPENDICE III : LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES [DACD : VEUILLEZ VÉRIFIER]

N°	Nom et titre
1.	Mme Naima Benharbit El Alami, chef du Service marketing et relations internationales, OMPIC (Maroc)
2.	Lic. Maria Eugenia Barroso, Jefe de Unidad – Relaciones Institucionales e Internacionales, INPI, Argentine
3.	M. Diego Domma, expert local (Argentine)
4.	M. Matthew Forno, conseiller principal, Division de l'information et de la promotion, Service d'enregistrement de Madrid, Secteur des marques et des dessins et modèles, OMPI
5.	Mme Marina Foschi, juriste, Section du droit des dessins et modèles et des indications géographiques, Division du droit et des services consultatifs en matière de législation, Secteur des marques et des dessins et modèles, OMPI
6.	M. George Ghandour, administrateur principal de programme, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement, Secteur du développement, OMPI
7.	M. Oswaldo Girones Jorda, conseiller, Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Secteur du développement, OMPI
8.	M. Marcus Höpperger, ancien directeur, Division du droit et des services consultatifs en matière de législation, Secteur des marques et des dessins et modèles, OMPI
9.	M. Abid Kabadi, expert local (Maroc)
10.	M. Hicham Lahlou, expert local (Maroc)
11.	M. Mario Matus, vice-directeur général, Secteur du développement, OMPI
12.	Mme Kaori Saito, experte en matière de parité et de diversité, Département de la gestion des ressources humaines, OMPI
13.	M. M'Hamed Sidi el Khir, conseiller, Bureau régional pour les pays arabes, Secteur du développement, OMPI
14.	Mme Maria Zarraga, ancienne administratrice de projets, Division du droit et des services consultatifs en matière de législation, Secteur des marques et des dessins et modèles, OMPI

[L'appendice IV suit]

## APPENDICE IV : LISTE DES DOCUMENTS

### **Documents d'évaluation**

- OMPI, Politique d'évaluation, version révisée (seconde édition 2016/2020), 19 février 2016
- Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Normes de qualité pour l'évaluation du développement, OCDE/CAD, OCDE 2010
- GNUE, Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies (dernière mise à jour : juin 2016)

### **Documents de l'OMPI relatifs aux programmes**

- Les 45 recommandations adoptées en 2007 par l'Assemblée générale des États membres de l'OMPI, dans le cadre du Plan d'action de l'OMPI pour le développement
- Le programme et budget pour l'exercice biennal 2014-2015, approuvé par les assemblées des États membres de l'OMPI le 12 décembre 2013

### **Planification et élaboration du projet**

- Proposition de projet établie par la République de Corée, CDIP/11/7, annexe, page 2
- Descriptif de projet, CDIP 12/6
- Rapport sur l'état d'avancement du projet, CDIP 14/2, annexe VI, 28 août 2014
- Rapport sur l'état d'avancement du projet, CDIP 16/2, annexe II, 13 août 2015
- Rapport sur l'état d'avancement du projet, CDIP 17/2, page 18 (iv)
- Rapport relatif à l'achèvement du projet, CDIP 18/2, annexe VII, 15 août 2016
- Rapport d'auto-évaluation interne (novembre 2015)

### **Produits du projet**

#### Préparation du projet

- La stratégie nationale de protection des dessins et modèles pour l'Argentine
- La stratégie nationale de protection des dessins et modèles pour le Maroc
- Le plan de sensibilisation pour l'Argentine
- Le plan de sensibilisation pour le Maroc
- L'étude de faisabilité pour l'Argentine
- L'étude de faisabilité pour le Maroc
- Le résumé de l'enquête préparatoire auprès des entreprises menée en Argentine
- Le résumé de l'enquête préparatoire auprès des entreprises menée au Maroc

- La stratégie de sortie pour l'Argentine
- La stratégie de sortie pour le Maroc

#### Manifestations de lancement

- La manifestation de lancement du programme d'activité en Argentine
- La manifestation de lancement du programme d'activité au Maroc
- Conférence de renforcement des capacités du programme d'activité à Casablanca (27 octobre 2015)

#### Sélection de PME

- Rapport relatif à la sélection d'entreprises

#### Supports didactiques

- L'outil "Protection stratégique des dessins et modèles industriels en cinq (5) étapes"

#### Supports promotionnels

- Brochure intitulée "Libérer le potentiel des pays dans le domaine des dessins et modèles – projet pilote de l'OMPI sur la propriété intellectuelle et la gestion des dessins et modèles pour le développement des entreprises"
- Vidéo sur le programme DiseñAr en Argentine :  
<http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=323&criterio=1>
- Vidéo sur le programme Namadij au Maroc :  
[https://www.youtube.com/watch?v=Xtzeu6yp\\_Xs](https://www.youtube.com/watch?v=Xtzeu6yp_Xs)
- Dépliant sur le programme DiseñAr
- Dépliant sur le programme Namadij

#### Manifestations de clôture et études de cas

- Programme de la manifestation de clôture en Argentine
- Programme de la manifestation de clôture au Maroc

Études de cas présentées aux États membres lors d'une manifestation marginale, à l'heure du déjeuner, lors de la trente-quatrième session du SCT, le 17 novembre 2017.

[Fin de l'appendice IV et du document]