

Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP)

Trente-cinquième session
Genève, 17 – 21 novembre 2025

**RAPPORT D’EVALUATION DU PROJET RELATIF AU DEVELOPPEMENT DE LA
FILIERE MUSICALE ET DES NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES DE LA
MUSIQUE AU BURKINA FASO ET DANS TOUS LES AUTRES PAYS DE L’UNION
ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST-AFRICAINE (UEMOA)**

*établi par Mme Anita Leutgeb, directrice, Évaluation et recherche pour le développement,
Vienne (Autriche)*

1. L’annexe du présent document contient un rapport d’évaluation externe indépendante sur le “projet relatif au développement de la filière musicale et des nouveaux modèles économiques de la musique au Burkina Faso et dans tous les autres pays de l’Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)” qui a été établi par Mme Anita Leutgeb, directrice, Évaluation et recherche pour le développement, à Vienne, en Autriche.

2. *Le CDIP est invité à prendre
note des informations qui figurent dans
l’annexe du présent document.*

[L’annexe suit]

Table des matières

Résumé	2
I. Introduction	7
II. Description du projet	7
III. Aperçu des critères et de la méthode d'évaluation	8
IV. Principales observations	8
A. Conception et gestion du projet	9
B. Efficacité du projet	11
C. Durabilité	14
D. Mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement	15
V. Conclusions	16

Appendices (jointés séparément) :

Appendice I : Persons interviewed/consulted

Appendice II : Documents consulted

Appendice III : Inception report

Liste des sigles utilisés

CDIP	Comité du développement et de la propriété intellectuelle
OAPI	Organisation africaine de la propriété intellectuelle
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
PAD	Plan d'action pour le développement
PME	petites et moyennes entreprises
SODAV	Société sénégalaise du droit d'auteur et des droits voisins
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
WAEMU	West African Economic and Monetary Union

RESUME

1. Le présent rapport contient une évaluation indépendante du projet de Plan d'action pour le développement (DA_1_4_10_11_23) relatif au [développement de la filière musicale et des nouveaux modèles économiques de la musique au Burkina Faso et dans tous les autres pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine \(UEMOA\)](#). Le projet a débuté en janvier 2022 et s'est achevé en juin 2025.

2. Il vise à faciliter l'utilisation de cadres juridiques et réglementaires du droit d'auteur et des droits voisins dans la filière musicale, notamment au regard des utilisations en ligne, et à renforcer le savoir-faire opérationnel et les outils pour la gestion des droits liés aux nouveaux modèles économiques de la musique dans l'environnement numérique. Fondé sur une proposition présentée par la délégation du Burkina Faso au CDIP, ce projet a été peaufiné par le Secrétariat de l'OMPI et validé par le CDIP en vue d'intégrer d'abord quatre, puis huit pays de l'UEMOA : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Les principaux résultats comprenaient une étude exploratoire qui présentait un aperçu des cadres juridiques applicables aux services de musique numérique dans les pays bénéficiaires, un recensement des parties prenantes dans chaque pays et des recommandations à prendre en compte au cours de la mise en œuvre; des ateliers de formation destinés aux différents groupes de parties prenantes sur des sujets pertinents; et la rédaction d'un guide juridique annoté.

3. Cette évaluation visait à tirer des enseignements de l'expérience acquise durant la mise en œuvre du projet. Elle a notamment consisté à analyser la gestion et la conception du projet, en particulier les instruments de suivi et d'établissement de rapports, à mesurer les résultats obtenus à ce jour et à en rendre compte, et à évaluer la probabilité de leur viabilité.

4. L'évaluation s'est appuyée sur une combinaison de différentes méthodes. Outre l'examen de tous les documents pertinents, des entretiens ont été menés avec cinq fonctionnaires du Secrétariat de l'OMPI à Genève, et en ligne avec cinq coordonnateurs de pays bénéficiaires et quatre consultants externes ayant participé au projet.

Principales observations

Conception et gestion du projet

5. **Observations n^{os} 1 à 4** : Le projet était pertinent au regard des besoins de la région, mais il était trop ambitieux : il avait huit objectifs très larges, dont certains ne disposaient pas d'activités ou de budget propres. Il lui manquait un cadre de résultats clairement établi, des indicateurs SMART (précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais) et des liens robustes entre les objectifs, les activités et les résultats. Le suivi a essentiellement porté sur le déroulement des activités, et les informations en retour ont été recueillies de manière officieuse. La collaboration interne avec l'OMPI a été efficace et la mise en œuvre s'est appuyée sur les compétences techniques des différentes divisions.

6. **Observation n° 5** : Certains risques tels qu'une participation inégale, la rotation des coordonnateurs et une instabilité politique sont apparus au cours de la mise en œuvre, parallèlement à des retards dus à la pandémie de COVID-19. Des mesures d'atténuation, notamment des échanges plus fréquents avec les coordonnateurs, l'organisation régulière de réunions virtuelles et une planification souple ont contribué à limiter les conséquences de ces risques et ont permis de progresser dans les activités malgré des circonstances défavorables.

7. **Observations n^{os} 6 et 7** : Sur le plan conceptuel, le projet était cohérent avec les tendances du secteur : il a porté sur les thèmes de la diffusion en continu et de la concession de licences collectives, ainsi que sur certains nouveaux sujets comme l'intelligence artificielle. Il

s'est adapté avec souplesse aux interruptions, dues notamment à la pandémie, en modifiant les délais, en changeant de méthodes de travail et en intégrant le télétravail pour continuer à aller de l'avant.

Efficacité

8. **Observations n°s 8 et 9 :** Le projet a permis de présenter les notions de droit d'auteur numérique et a favorisé une réflexion sur la législation dans toute la région de l'UEMOA; le Bénin et le Niger ont entrepris de mener des réformes à cet égard et plusieurs autres pays ont fait évoluer leur législation sur le droit d'auteur conformément à la directive de l'UEMOA de 2023 sur la copie privée. Une formation juridique enrichie par des exemples et une comparaison des perspectives de la région a aidé les parties prenantes à établir un lien entre la législation sur le droit d'auteur et les réalités numériques, notamment la diffusion en continu et la concession de licences en ligne. Cette initiative a également favorisé le dialogue entre les institutions et les professionnels de la musique afin que le droit d'auteur ne soit plus perçu comme un élément statique. Cependant, des retards dus aux institutions, des contraintes politiques et la rotation des responsables ont ralenti la mise en œuvre dans certains pays, ce qui a retardé la modernisation de la législation.

9. **Observations n°s 10 à 13 :** Le projet a permis aux participants de mieux comprendre la gestion des droits numériques, la structure des contrats, les modèles de revenus et la concession de licences collectives pour la musique en ligne; les organisations de gestion collective ont ainsi pu se familiariser avec les outils de gestion des droits et les systèmes de métadonnées. Les scénarios réels, les études de cas régionaux et les exemples pratiques ont été jugés utiles pour établir le contexte des méthodes de négociation et de concession de licences; toutefois, la brièveté des formations et leur suivi limité n'ont pas facilité l'application pratique des enseignements. Des cadres de concession de licences et de lutte contre le piratage ont été présentés, mais les mécanismes de mise en œuvre et les outils d'application restent insuffisamment développés; il reste à adapter les modèles aux réalités des marchés locaux. L'établissement de contacts avec le secteur judiciaire et la participation de régulateurs, notamment dans le domaine des télécommunications, ont favorisé le dialogue intersectoriel; toutefois, ces échanges ne se sont pas encore traduits par des évolutions officielles de la réglementation ou des réformes opérationnelles.

10. **Observations n°s 14 et 15 :** Le projet a permis d'établir un dialogue régional sur le développement du marché de la musique numérique et d'associer les institutions à une vision stratégique commune. Cependant, aucune stratégie ou feuille de route régionale officielle n'a été établie car les activités propres à cet objectif n'ont pas été mises en œuvre. Les parties prenantes étaient favorables à des activités de suivi pour mettre en place une coordination, harmoniser les instruments juridiques et créer une infrastructure transfrontière de concession de licences. S'agissant de l'amélioration de la situation sociale des créateurs, le projet n'a pas conduit à des interventions directes dans des domaines tels que le droit du travail ou la protection sociale. À terme, la sensibilisation aux droits contractuels pourrait permettre d'améliorer indirectement les conditions de travail, mais cette contribution reste modeste et se limite à des intentions.

11. **Observations n°s 16 et 17 :** La composante judiciaire, portant notamment sur la jurisprudence régionale et comportant des ateliers destinés à des magistrats, a été l'un des éléments les plus appréciés du projet. Ces ressources ont permis de présenter des instruments juridiques pratiques, de mieux comprendre les litiges portant sur le droit d'auteur numérique, de comparer des systèmes juridiques et de formuler des recommandations de procédure qui ont été appréciées. Des études de cas hypothétiques et des exemples régionaux ont tout particulièrement aidé les magistrats à mieux comprendre la manière dont ces litiges étaient réglés dans les différents contextes. Certaines parties prenantes ont souhaité que ces outils soient intégrés dans les cadres nationaux ou régionaux de formation judiciaire.

Viabilité

12. **Observations n^{os} 18 à 21** : La viabilité des résultats du projet est inégale selon le pays participant. Les résultats ont été intégrés de manière plus dynamique dans certains pays comme la Côte d'Ivoire et le Bénin, où les organisations de gestion collective ont repris dans leur pratique des instruments tels que les contrats types et les modèles de licence. Dans d'autres pays, des ressources limitées et des problèmes d'adhésion institutionnelle ont compromis la continuité du projet. Compte tenu de la portée ambitieuse du projet, qui est passé de quatre à huit pays, il serait essentiel de continuer à disposer d'un soutien ciblé de la part de l'OMPI et que les coordonnateurs, les organisations de gestion collective et les organismes publics culturels restent engagés dans le projet afin de consolider les succès obtenus et de poursuivre la progression. À la réunion de coordination annuelle, les organisations de gestion collective de l'UEMOA ont présenté un projet de plan d'action indiquant qu'elles étaient résolues à poursuivre leur collaboration. Bien que cet engagement soit prometteur, il sera nécessaire de disposer d'un suivi structuré et d'un soutien extérieur pour qu'il ait des effets durables.

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

13. **Observations n^{os} 22 à 26** : Le projet a montré qu'il était profondément cohérent avec plusieurs recommandations du Plan d'action pour le développement. Il était axé sur la demande et ciblé par pays (PAD 1) puisqu'il avait été instauré à la demande du Burkina Faso et que ses activités avaient été adaptées au regard de consultations et d'une étude exploratoire. Il offrait un appui aux petites et moyennes entreprises du secteur de la musique (PAD 4) en sensibilisant les participants aux droits numériques ainsi qu'à la monétisation et à la valeur des contenus locaux, bien que la stratégie régionale envisagée n'ait pas été entièrement élaborée. Le renforcement des capacités nationales en matière de propriété intellectuelle (PAD 10) et de la protection des créations nationales (PAD 11) ont été favorisés par l'appui au cadre du droit d'auteur, le guide sur la jurisprudence et la formation dans le domaine judiciaire. Conformément à la recommandation PAD 23, le projet a encouragé des pratiques plus transparentes en matière de concession de licences et visé les pays en développement et les pays les moins avancés, sans chercher à influencer directement la réforme des politiques nationales.

Conclusions et recommandations

14. **Conclusion n° 1 (voir les observations n^{os} 1 à 4)**. Le projet était pertinent et très cohérent avec l'évolution des besoins de la filière de la musique numérique dans la région de l'UEMOA. Toutefois, sa structure comportait un grand nombre d'objectifs larges et parfois ambitieux – huit en tout – dont certains n'étaient pas suffisamment soutenus par des activités propres ou des attributions budgétaires. Ainsi, les objectifs concernant la promotion d'une stratégie régionale ou l'amélioration de la situation sociale des créateurs n'ont pas pu se concrétiser faute d'interventions spécialement consacrées à ces thèmes. Les modulations apportées pendant la mise en œuvre ont été effectuées de manière pragmatique et officieuse en réponse aux réactions des coordonnateurs pour contribuer à adapter l'intervention aux besoins propres à chaque pays.

15. **Conclusion n° 2 (voir les observations n^{os} 5 à 7)**. Le projet a été particulièrement souple et réactif aux problèmes extérieurs et à l'évolution des risques contextuels. Plusieurs risques prévus, notamment la participation inégale des pays ou des changements institutionnels, se sont concrétisés à différents degrés au cours de la mise en œuvre, en particulier pendant la phase de relancement post-COVID : des retards, la rotation des coordonnateurs et l'instabilité régionale ont eu des conséquences sur la mise en œuvre. Les stratégies d'atténuation proposées, en particulier une mise en œuvre souple et des contacts étroits avec les coordonnateurs nationaux, se sont révélées utiles. L'équipe chargée du projet a

été réactive : elle a prolongé les délais, accru les contacts virtuels et collaboré avec des spécialistes régionaux pour régler les nouveaux problèmes. Sur un plan conceptuel, le projet était en phase avec les tendances de la musique numérique, notamment la diffusion en continu, la monétisation et les évolutions liées à l'intelligence artificielle.

16. **Conclusion n° 3 (voir les observations n°s 8 et 9).** Le projet a été efficace pour sensibiliser les participants et renforcer la base de connaissances sur laquelle reposent les cadres juridique et réglementaire du droit d'auteur et des droits voisins dans l'environnement numérique. Les ateliers de formation ont permis de replacer la législation en matière de droit d'auteur dans le contexte des nouvelles réalités numériques, en particulier pour ce qui concerne la diffusion en continu de musique et la concession de licences en ligne; beaucoup d'acteurs nationaux ont estimé que ces ateliers étaient opportuns et pertinents. Le projet a contribué à lancer les premiers processus d'une réforme juridique dans des pays comme le Bénin et le Niger, où des consultations avec les parties prenantes et des projets d'examen ont été entrepris. Il a également favorisé un dialogue national plus large entre les institutions et les parties prenantes. Le projet a jeté des bases solides en vue de mener une réforme, mais une assistance à plus long terme serait nécessaire pour garantir qu'il ait des effets durables. Il convient de noter que des contraintes institutionnelles, la rotation des responsables et des mécanismes de suivi limités ont été défavorables à la mise en place de changements législatifs ou institutionnels durables.

17. **Conclusion n° 4 (voir les observations n°s 10 à 13 et 16 à 21).** Le projet a contribué de manière notable à renforcer les compétences professionnelles en matière de gestion des droits numériques, de concession de licences et de traitement judiciaire des questions de droit d'auteur. Les ateliers de formation ont permis d'expliquer les structures contractuelles, les processus d'administration des droits et les stratégies de monétisation numérique. Ils ont aussi permis de sensibiliser les organisations de gestion collective, les artistes et les acteurs judiciaires à leur pouvoir de négociation et aux outils d'application des droits. Le guide sur la jurisprudence régionale et les ateliers destinés aux magistrats ont été les éléments les plus appréciés. En effet, ils ont offert des ressources pratiques et des comparatifs juridiques qui ont aidé les participants à mieux comprendre les litiges en matière de droit d'auteur sur la musique dans l'environnement numérique. Les outils proposés ont été particulièrement bien adoptés dans certains pays comme le Bénin et la Côte d'Ivoire, où les institutions les ont intégrés dans leurs pratiques; ils ont en revanche été moins repris dans les pays où les ressources ou l'adhésion sont limitées. La brièveté des formations et les mécanismes de suivi limités n'ont pas permis une application plus large, et sans appui supplémentaire à l'intégration de ces outils dans les cadres nationaux et régionaux, l'élan imprimé par ce projet risque de se dissiper au fil du temps.

18. **Conclusion n° 5 (voir les observations n°s 14 et 15 et 19 à 21).** Le projet a réussi à instaurer un dialogue régional sur le développement d'un marché de la musique numérique et à susciter l'adhésion des institutions à une vision stratégique commune. Cependant, bien que cela ait été l'un des objectifs déclarés (quoiqu'il ne figurait pas dans les résultats escomptés), le projet n'a pas permis de mettre en œuvre des activités spécialement destinées à établir une stratégie ou une feuille de route régionale officielle. Un projet de plan d'action élaboré par des organisations de gestion collective de l'UEMOA et présenté à la réunion de coordination finale à Dakar, au Sénégal, a illustré l'intérêt des parties prenantes et offert une base préliminaire à une telle stratégie, mais ce projet se trouve encore à un stade précoce et nécessite un suivi structuré. Les parties prenantes se sont clairement exprimées en faveur de la poursuite de ce processus, en soulignant la nécessité de mener des activités de suivi à l'appui d'une mise en œuvre pratique, d'une harmonisation des instruments juridiques et du développement des infrastructures transfrontières. L'objectif consistant à améliorer la situation sociale des créateurs n'a pas été directement étayé par des activités ou des résultats ciblés, ce qui a révélé un écart entre la conception du projet et sa mise en œuvre. Si les ateliers de formation ont permis de sensibiliser les participants aux droits liés à la profession et peuvent contribuer à

améliorer les conditions de travail sur le long terme, aucun débat n'a été lancé sur des questions précises comme le droit du travail, la sécurité des revenus ou la protection sociale. Dès lors, les effets de ce projet dans ce domaine restent indirects et limités à des intentions, ce qui met en évidence la nécessité d'une stratégie plus explicite et mieux applicable si cet objectif reste une priorité dans les programmes à venir.

19. Recommandation n° 1 (voir les conclusions n°s 1 et 2 et les observations n°s 1 à 7).
Pour de futurs projets ayant une portée semblable, il conviendrait d'adopter une conception qui soit plus précise et soit décrite de manière plus claire, en lui fixant un nombre gérable d'objectifs directement liés à des activités concrètes et des résultats mesurables. Il convient aussi d'établir un cadre de résultats ou un cadre logique ("logframe") pour préciser la manière dont les activités contribuent aux résultats et aux réalisations prévus, en utilisant des indicateurs SMART chaque fois que possible. Les mécanismes d'observation devraient aller au-delà de simples rapports d'activité et comprendre des outils tels que des retours d'informations structurés, un suivi des résultats et la surveillance des risques.

20. Recommandation n° 2 (voir les conclusions n°s 3 à 5 et les observations n°s 8 à 21).
Pour consolider les résultats du projet et donner plus d'effet à celui-ci, l'OMPI devrait rechercher des possibilités de mener des activités de suivi et d'établir une coopération avec les parties prenantes. Le but serait d'œuvrer à la fois au renforcement des compétences professionnelles à l'échelle nationale et à l'instauration d'une coopération et d'une consolidation judiciaire à l'échelle régionale. Les mesures proposées pourraient notamment être les suivantes :

À l'échelle nationale et professionnelle :

- a) Développer la formation sous des formats étendus ou modulaires, ainsi que des programmes de parrainage ou des communautés de spécialistes pour renforcer l'apprentissage.
- b) Proposer des outils pratiques, par exemple des boîtes à outils prêtes à l'emploi, des documents types adaptés à la situation locale et des projets pilotes de mise en œuvre (par exemple des projets pilotes de concession de licences transfrontières ou des formations fondées sur le guide de jurisprudence qui seraient destinées aux magistrats).
- c) Mettre en place des mécanismes de suivi stratégique, par exemple des réseaux de parties prenantes ou des plateformes destinées aux coordonnateurs pour conserver l'élan imprimé et encourager les échanges entre pairs.

À l'échelle régionale, judiciaire et sociale :

- a) Officialiser une feuille de route concernant la stratégie régionale en matière de musique numérique et prévoyant notamment des cadres juridiques harmonisés et une infrastructure transfrontière de concession de licences. Cette démarche s'appuierait sur le projet de plan d'action établi par des organisations de gestion collective de l'UEMOA au cours de la réunion de coordination finale tenue à Dakar, au Sénégal, qui pourrait offrir un fondement à une future stratégie régionale.
- b) Actualiser et institutionnaliser le guide sur la jurisprudence et les ateliers de formation en les intégrant dans des programmes de formation judiciaire nationaux ou des plateformes de renforcement des capacités régionales.
- c) Si l'amélioration de la situation sociale des créateurs reste un objectif, définir des résultats et des partenariats clairs dans les domaines de la politique du travail, de la production de revenus et des systèmes de protection sociale.

I. INTRODUCTION

21. Le présent rapport est une évaluation indépendante du projet de Plan d'action pour le développement (DA_1_4_10_11_23) relatif au [développement de la filière musicale et des nouveaux modèles économiques de la musique au Burkina Faso et dans tous les autres pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine \(UEMOA\)](#). Le projet a été approuvé à la vingt-troisième session du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) ([document CDIP/23/13](#)), tenue à Genève en mai 2019. La mise en œuvre du projet a été suspendue pendant deux ans, jusqu'en janvier 2022, en raison des conséquences de la pandémie de COVID-19 et de la disparition tragique de l'ancien chef de projet. Un nouveau chef de projet a été nommé au début de 2021. Le projet a été relancé en janvier 2022 et s'est achevé en juin 2025. Au cours de la trente et unième session du CDIP, le projet a été prolongé de 12 mois; sa durée totale est donc passée à 42 mois pour un budget total de 568 200 francs suisses.

II. DESCRIPTION DU PROJET

22. **Objectifs :** Le projet vise à faciliter l'utilisation des cadres juridique et réglementaire du droit d'auteur et des droits voisins dans la filière musicale, notamment au regard des utilisations en ligne, et à renforcer le savoir-faire opérationnel et les outils de gestion des droits liés aux nouveaux modèles économiques de la musique dans l'environnement numérique en s'appuyant sur les mesures suivantes :

- a) promouvoir une meilleure compréhension et utilisation des cadres juridique et réglementaire du droit d'auteur et des droits connexes auprès des États membres bénéficiaires du projet et des professionnels à la lumière des nouveaux usages et des utilisations de la musique en ligne;
- b) promouvoir auprès des professionnels et des utilisateurs de la musique une bonne connaissance des mécanismes de gestion collective et de négociation contractuelle dans le domaine de la gestion des droits numériques;
- c) faciliter et développer les pratiques de gestion et de concession de licences relatives aux utilisations en ligne qui permettent d'exploiter de manière licite des contenus sur les plateformes de diffusion en continu et d'autres types de plateformes en ligne, de produire des revenus pour les titulaires de droits et de lutter contre le piratage;
- d) permettre aux régulateurs du secteur de la communication de moderniser leurs cahiers des charges pour mieux tenir compte des aspects liés au droit d'auteur;
- e) analyser les conditions de mise en place d'une stratégie régionale de promotion du marché de la musique numérique dans les pays bénéficiaires en vue de faire du secteur un moteur de croissance durable;
- f) promouvoir l'amélioration de la situation sociale des créateurs pour favoriser la conception et le développement d'une chaîne de métiers novatrice et cohérente dans la filière musicale;
- g) créer des outils de référence afin de permettre au personnel judiciaire de traiter les litiges liés à la musique dans l'environnement numérique; et
- h) soutenir l'élaboration d'une stratégie régionale d'encouragement à la création d'outils adaptés.

23. Le projet, fondé sur une proposition présentée par la délégation du Burkina Faso au CDIP, a été peaufiné par le Secrétariat de l'OMPI en consultation avec le Burkina Faso. La proposition initiale (CDIP/23/13, annexe, page 5), validée par le CDIP, prévoyait d'intégrer "trois à quatre autres pays intéressés, relevant de la zone correspondant à l'UEMOA". Sur décision du CDIP, la portée géographique a été étendue pour recouvrir les huit membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Niger, Mali, Sénégal et Togo, sans modification du budget attribué.

24. Le descriptif du projet prévoit 10 activités ou résultats :

- 1) Désignation des coordonnateurs
- 2) Réunions de coordination annuelles
- 3) Étude exploratoire
- 4) Quatre ateliers sous-régionaux
- 5) Dialogue intersectoriel de la filière musicale – appui à la mise en œuvre des textes législatifs
- 6) Formation sur la gestion des droits dans chaque pays, et notamment sur la copie privée
- 7) Élaboration du guide sur la jurisprudence pertinente
- 8) Atelier sous-régional sur les contrats à l'intention du personnel judiciaire
- 9) Module d'apprentissage à distance sur la musique dans le secteur audiovisuel
- 10) Dialogue et formation en matière de réglementation

25. Au sein de l'OMPI, ce projet était initialement géré par la Division du développement en matière de droit d'auteur, qui fait partie du Secteur du droit d'auteur et des industries de la création; en 2024, il a été transféré au Département de la coopération pour le développement, qui relève du Secteur du développement régional et national.

III. APERÇU DES CRITERES ET DE LA METHODE D'EVALUATION

26. Cette évaluation visait à tirer les enseignements de l'expérience acquise au cours de la mise en œuvre du projet et à évaluer l'efficacité du projet, notamment en matière de conception et de gestion, de coordination, de cohérence, de mise en œuvre et de résultats obtenus. Elle visait également à fournir des informations étayées par des éléments factuels à l'appui du processus de prise de décision du CDIP.

27. L'évaluation s'est articulée autour de neuf questions réparties entre quatre domaines : conception et gestion du projet, efficacité, viabilité et mise en œuvre des recommandations du Plan d'action pour le développement. Les réponses à ces questions sont présentées directement dans la section "Principales observations" ci-après.

28. L'évaluation s'est appuyée sur une combinaison de méthodes. Outre l'examen de tous les documents pertinents et des données de suivi disponibles, des entretiens ont été menés avec cinq fonctionnaires du Secrétariat de l'OMPI à Genève, et en ligne avec cinq coordonnateurs de pays bénéficiaires et quatre consultants externes ayant participé au projet.

IV. PRINCIPALES OBSERVATIONS

29. La présente section s'articule autour des quatre domaines qui font l'objet de l'évaluation et qui sont définis dans le mandat de celle-ci. La réponse à chacune des questions figure directement dans la section consacrée au domaine correspondant.

A. Conception et gestion du projet

Pertinence du descriptif de projet initial en tant que guide pour la mise en œuvre du projet et l'évaluation des résultats obtenus.

30. **Observation n° 1** : Le descriptif du projet a fourni un aperçu général des objectifs et des activités ainsi qu'une proposition de calendrier de mise en œuvre qui ont donné une orientation globale mais ne constituaient pas un outil robuste de gestion ou d'évaluation. Les indicateurs prévus n'étaient pas toujours adaptés à chaque niveau de la chaîne de résultats en termes de résultats et de réalisations. Les objectifs étaient nombreux (huit) et ambitieux et n'étaient pas toujours liés à des activités, notamment dans les domaines de la stratégie régionale et de l'amélioration de la situation sociale des créateurs. Des adaptations ont été apportées de manière officieuse au cours de la mise en œuvre en s'appuyant sur les retours d'informations des coordonnateurs afin que les activités soient cohérentes avec les priorités propres à chaque contexte.

31. **Observation n° 2** : Compte tenu du descriptif de la proposition et du recoupement avec les résultats des entretiens, une évaluation de la qualité de la conception du projet, notamment en termes de logique, de cohérence des objectifs et des activités, de l'utilité des indicateurs et de l'efficacité du projet à des fins de gestion a mis en évidence les faiblesses suivantes :

a) Il n'existe pas de cadre de résultats ou de cadre logique ("logframe") complet. Si un tableau de résultats et d'indicateurs d'achèvement a bien été établi, il lui manque :

- une hiérarchie reliant les informations initiales, les activités, les résultats, les réalisations et leurs effets;
- une définition de ce qui va changer, pour qui et comment;
- une distinction nette entre les indicateurs de résultats (par exemple le nombre d'ateliers) et les résultats obtenus en termes de réalisations (par exemple l'amélioration de l'application des lois ou des pratiques en matière de concession de licences);
- des indicateurs SMART (précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais).

Cette observation est cohérente avec des critiques internes formulées aussi bien par des chefs de projet que par des fonctionnaires de la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement au cours des entretiens. L'une des parties prenantes internes a estimé que la chaîne de résultats "manquait de clarté", en précisant que "nous nous concentrons trop sur les activités et nous perdons de vue les réalisations et les objectifs". Il a été noté en revanche que dans l'intervalle, les projets du CDIP étaient devenus plus professionnels en termes de gestion de projet, de suivi et d'évaluation et que les normes appliquées s'étaient améliorées.

b) Certaines activités comme les ateliers, les guides et la création de documents de formation ont bien été rattachées à des thèmes généraux de renforcement des capacités. Toutefois, certains objectifs (comme la promotion des stratégies nationales ou régionales ou l'appui aux réformes judiciaires) auraient nécessité un engagement bien plus important que les activités prévues et financées. Ainsi, il ne pouvait être réaliste d'atteindre l'objectif consistant à "soutenir le développement d'une stratégie régionale pour la musique en ligne" simplement en organisant quelques ateliers sans disposer d'un processus politique structuré. La promotion d'une "amélioration de la situation sociale des créateurs" ne pouvait s'appuyer sur aucune intervention visant spécifiquement à apporter une sécurité économique ou à produire des revenus.

Outils de suivi du projet, d'autoévaluation et d'établissement de rapports et analyse de leur utilité et de leur adéquation pour fournir à l'équipe chargée du projet et aux principales parties prenantes des informations utiles à la prise de décisions.

32. **Observation n° 3 :** Les outils de suivi du projet étaient adéquats pour rendre compte aux États membres au sein du CDIP des progrès généraux accomplis, notamment au moyen des rapports normalisés sur l'état d'avancement du projet. L'établissement des rapports a connu certains retards qui globalement n'ont pas eu d'incidence sur l'exécution ou le pilotage du projet. Ces rapports présentaient essentiellement un résumé des activités et des résultats, conformément au format de rapport choisi, mais ils n'indiquaient pas en détail dans quelle mesure les résultats étaient appliqués ou se maintenaient dans le temps. Le retour d'informations des participants aux formations et des coordonnateurs était souvent recueilli de manière officieuse, par des commentaires oraux ou des formulaires très simples remplis au cours des ateliers, et peu d'éléments indiquaient que ces informations avaient été collectées et analysées de manière systématique. Les entretiens avec des parties prenantes internes ont confirmé qu'aucune enquête de suivi officielle n'a été menée pour évaluer l'application à long terme ou les effets des éléments transmis pendant les formations.

Importance de la contribution et du soutien d'autres entités du Secrétariat à la mise en œuvre efficace et rationnelle du projet.

33. **Observation n° 4 :** Le projet a été géré par un responsable qui, pendant les trois premières années du projet, faisait partie de la Division de la gestion du droit d'auteur, et qui a ensuite été transféré au Département de la coopération pour le développement, qui relève du Secteur du développement régional et national. La Division de la gestion du droit d'auteur a continué de jouer un rôle essentiel de facilitateur en apportant ses compétences techniques et en faisant appel à un ensemble de consultants internationaux et régionaux disposant de connaissances spécialisées en matière de droit d'auteur et de propriété intellectuelle dans le contexte de la musique. La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement a également été consultée et a contribué à assurer la cohérence du projet avec les recommandations du Plan d'action.

Degré de concrétisation ou d'atténuation des risques recensés dans le descriptif du projet initial.

34. **Observation n° 5 :** Des risques ont été recensés et des stratégies d'atténuation suggérées dans le descriptif de la proposition et les rapports sur l'état d'avancement. Compte tenu du délai important entre la conception du projet et sa mise en œuvre, des risques supplémentaires sont apparus au cours du cycle de vie du projet. Les risques initiaux, tels que la participation inégale des pays, l'engagement limité des coordonnateurs et la nécessité d'obtenir l'adhésion des acteurs politiques et techniques étaient pertinents et propres au contexte du projet. Les mesures d'atténuation proposées prévoyaient notamment d'établir des contacts précoces avec les parties prenantes et d'employer des plateformes régionales. Dans la pratique, certains risques se sont concrétisés : la participation et l'adhésion ont été irrégulières, certaines activités ont connu des retards ou ont vu leur portée se réduire en raison de changements de coordonnateur ou de facteurs d'instabilité, et dans un premier temps la communication a été lente. Pour régler ces problèmes, des appels mensuels avec les coordonnateurs ont été institués, ce qui a permis d'améliorer le suivi et la coordination. La pandémie de COVID-19 a aussi bouleversé les calendriers et les modes de travail, ce qui a contraint les participants à prolonger les délais et à utiliser davantage les outils en ligne; cependant, une fois que le projet a repris, ces risques se sont révélés moins graves que prévu. Le manque de données sur les marchés a été résolu en établissant des partenariats avec les principales parties prenantes et en utilisant des monographies rédigées par des spécialistes sur des pays particuliers. Ces adaptations ont montré qu'il était possible de faire preuve de souplesse pour résoudre des problèmes extérieurs.

Capacité du projet à s'adapter aux tendances et technologies émergentes et à d'autres facteurs extérieurs.

35. **Observation n° 6 :** Sur le plan conceptuel, le projet était cohérent avec l'accroissement de la diffusion en continu de musique numérique, la concession de licences collectives et la distribution de musique par des plateformes. Il a permis de présenter des outils et des exemples pertinents (par exemple des modèles de monétisation de la diffusion en continu) ainsi que des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle dans certaines sessions.

36. **Observation n° 7 :** À l'extérieur, le projet s'est adapté avec souplesse à certaines difficultés comme la pandémie de COVID-19, qui a entraîné des retards et a nécessité de travailler à distance pour certaines activités. De plus, l'instabilité dans certains pays a eu une incidence sur la portée ou le calendrier de la mise en œuvre. Malgré ces pressions, le projet est resté opérationnel et réactif.

B. Efficacité du projet

Efficacité du projet pour promouvoir une meilleure compréhension et utilisation des cadres juridique et réglementaire du droit d'auteur et des droits connexes auprès des États membres bénéficiaires du projet et des professionnels dans le cadre des nouveaux usages et de l'exploitation de la musique en ligne.

37. **Observation n° 8 :** Le projet a présenté de manière efficace les notions de droit d'auteur numérique et a favorisé une réflexion dans le domaine juridique à l'échelle nationale. Au Bénin et au Niger, des réformes ont été entreprises à la suite de ce projet. Le rapport d'achèvement montre que le projet s'inscrivait dans le contexte d'une évolution législative plus large : en 2023 et 2024, plusieurs pays de l'UEMOA ont procédé à des réformes du droit d'auteur conformément à la directive de l'UEMOA sur la rémunération au titre des copies privées adoptée le 22 septembre 2023. Ainsi, le Sénégal a établi un projet de décret sur la copie privée (2024) et le Togo a adopté une nouvelle loi sur le droit d'auteur (octobre 2023). Les sessions de formation dans le domaine juridique, qui s'appuyaient souvent sur des exemples régionaux, ont été bien accueillies et ont aidé les participants à faire le lien entre la législation sur le droit d'auteur et les réalités de la musique numérique. Cependant, la mise en œuvre est plus lente dans certains pays en raison de retards institutionnels et de contraintes politiques.

38. **Observation n° 9 :** Le projet n'a pas seulement contribué à diffuser des connaissances, il a favorisé un dialogue entre les institutions nationales et les professionnels de la musique sur l'application pratique de la législation sur le droit d'auteur dans l'environnement numérique. Plusieurs participants ont noté qu'avant le déroulement du projet, les cadres du droit d'auteur étaient perçus comme des éléments statiques ou obsolètes; la formation les a aidés à replacer ces dispositions juridiques dans le contexte des nouveaux modes d'exploitation numérique tels que la diffusion en continu et la concession de licences en ligne. En outre, les ateliers ont souvent permis de présenter des comparaisons de systèmes juridiques et des études de cas régionales que les parties prenantes ont trouvé particulièrement utiles. Malgré ces points forts, la mise en œuvre pratique a été variable selon les pays. Dans certains pays, des retards institutionnels ou la rotation du personnel responsable n'ont pas permis de mener une réforme juridique de manière suivie. Certaines personnes interrogées dans différents pays ont souligné que les processus d'examen des dispositions juridiques avaient pris du retard. Cette situation met en évidence la nécessité d'offrir un appui au suivi des projets pour que ceux-ci se traduisent par une prise de conscience accrue des efforts à déployer de manière durable pour moderniser la législation.

Efficacité du projet pour promouvoir auprès des professionnels de la musique et des utilisateurs la connaissance des mécanismes de gestion collective et de négociation contractuelle relatifs à la gestion des droits numériques.

39. **Observation n° 10 :** Les ateliers ont aidé les participants à mieux comprendre les structures contractuelles, la répartition des revenus, les chaînes de valeur et la gestion des droits numériques. Les parties prenantes ont indiqué qu'elles avaient acquis une plus grande confiance envers leur position de négociation, notamment dans le contexte des plateformes en ligne et des technologies de pointe employées pour distribuer la musique, par exemple l'intelligence artificielle. L'emploi de scénarios réels, d'études de cas régionales et d'exemples pratiques a contribué à combler des lacunes dans les connaissances et a permis aux professionnels de replacer dans ce contexte les conditions et les contrats de concession de licences. Les organisations de gestion collective ont renforcé leurs compétences dans la gestion des droits d'utilisation en ligne et ont acquis des connaissances supplémentaires sur les métadonnées, les outils de gestion des droits et les solutions informatiques de gestion collective. Les personnes interrogées situées en Côte d'Ivoire et au Sénégal, par exemple, ont indiqué que les artistes locaux se sentaient plus en confiance pour négocier des droits d'exécution ou de représentation et des accords d'utilisation. Cependant, la brièveté des sessions a limité les possibilités d'organiser des applications pratiques, et les participants ont souhaité bénéficier de plus d'activités de suivi et obtenir des contrats types adaptés à la situation locale. Dans plusieurs pays, du fait que les cadres institutionnels n'étaient pas suffisamment robustes ou que les marchés de la musique numérique n'étaient pas très développés, il a été difficile de traduire ces connaissances en contrats opposables. Malgré ces difficultés, les personnes interrogées sont convenues que la connaissance des droits numériques avait progressé de manière notable dans les pays participants.

Efficacité du projet pour favoriser et développer des pratiques en matière de gestion et de concession de licences sur l'utilisation en ligne qui permettent d'exploiter de façon licite des plateformes de diffusion en continu et d'autres plateformes, de produire des revenus pour les titulaires de droits et de lutter contre le piratage.

40. **Observation n° 11 :** Le projet a permis de présenter les thèmes de la concession de licences et de la lutte contre le piratage, et plus particulièrement de traiter les questions de la concession de licences collectives sur les contenus numériques et des problèmes liés au piratage. Cependant, si les cadres ont fait l'objet de débats, les mécanismes de mise en œuvre et les outils d'application des droits restent insuffisamment développés. Les participants ont reconnu que des progrès avaient été accomplis du point de vue de la compréhension théorique, mais ils ont noté que les conditions économiques locales (par exemple un faible potentiel d'abonnement) nécessitaient d'adapter les modèles au contexte africain.

41. **Observation n° 12 :** Le projet a permis en particulier de sensibiliser les participants au fait que la concession de licences numériques constituait un moyen nécessaire et stratégique de monétisation, en particulier dans le contexte des plateformes et des services de diffusion en continu. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles comprenaient mieux les processus d'administration des droits et le rôle que jouaient les organisations de gestion collective dans la distribution de musique numérique. Néanmoins, cette compréhension n'avait pas suffisamment donné lieu à l'instauration de cadres fonctionnels de concession de licences, notamment dans les pays ayant un soutien institutionnel ou une infrastructure technologique limités. Par ailleurs, si le sujet du piratage a été abordé, les parties prenantes ont indiqué qu'ils avaient reçu peu d'informations leur permettant de lutter concrètement contre ce problème; il semble donc nécessaire de traiter ce sujet plus en profondeur lors de futures initiatives.

Efficacité du soutien offert aux régulateurs du secteur de la communication pour moderniser leurs cahiers des charges afin de mieux tenir compte des aspects liés au droit d'auteur

42. **Observation n° 13 :** L'un des succès notables de ce projet a été de permettre l'établissement de contacts avec le monde judiciaire, en particulier au Togo et au Sénégal, où des procureurs et des juges ont participé activement aux activités de formation. Ces sessions ont contribué à sensibiliser les participants aux questions du droit d'auteur dans le secteur de la musique numérique et ont favorisé le dialogue entre le corps judiciaire et d'autres parties prenantes de ce secteur. Des régulateurs d'autres secteurs, notamment les organismes chargés des télécommunications (par exemple au Bénin), ont aussi participé à certains ateliers nationaux, ce qui a permis d'établir un débat intersectoriel sur l'application du droit d'auteur et la concession de licences dans l'espace numérique. Toutefois, si ces interactions ont davantage sensibilisé les participants et établi des voies de dialogue, rien n'indique qu'elles ont conduit à des changements officiels du cahier des charges réglementaire ou des procédures opérationnelles pendant la durée du projet. Les parties prenantes ont souligné qu'il serait nécessaire d'établir des contacts durables et ciblés pour que ces échanges se traduisent par des mises à jour réglementaires concrètes et des mécanismes de supervision coordonnés. Des orientations pratiques sur la lutte contre le piratage ont aussi été demandées parmi les sujets de futures interventions plus approfondies.

Efficacité de l'analyse des conditions nécessaires à la mise en place d'une stratégie régionale pour stimuler le marché de la musique numérique dans les pays bénéficiaires, en vue de faire du secteur un moteur de croissance durable et de promouvoir les outils adéquats.

43. **Observation n° 14 :** Un dialogue régional a été établi et un certain travail de fond a été effectué pour instaurer une démarche commune. Cependant, le projet n'a pas conduit à la mise en place d'une stratégie régionale officielle. Bien que cette stratégie ait été l'un des objectifs du projet, aucune activité particulière n'a été menée à ce titre. Les personnes interrogées ont souligné la nécessité de renforcer la collaboration régionale et de dépasser le stade du débat pour aller vers une mise en œuvre coordonnée, fondée sur des instruments juridiques harmonisés et une infrastructure transfrontière en matière de concession de licences et de gestion des droits. Si le projet a permis d'imprimer un élan à une démarche régionale et d'emporter l'adhésion des institutions régionales, il n'est pas allé jusqu'à concrétiser ces succès en instaurant un cadre applicable. Les parties prenantes ont reconnu le potentiel de cette stratégie pour favoriser l'intégration du marché régional et ouvrir davantage de perspectives à la musique numérique.

Efficacité du projet pour promouvoir l'amélioration de la situation sociale des créateurs afin de favoriser la conception et le développement d'une chaîne de métiers novatrice et cohérente dans la filière musicale.

44. **Observation n° 15 :** Aucune intervention directe sur les structures de protection sociale ou de réglementation du travail n'était prévue dans le projet, ce qui met en évidence une faiblesse dans la conception de celui-ci. Néanmoins, les informations recueillies pendant les entretiens semblent indiquer que la sensibilisation aux droits contractuels et aux pratiques en matière de concession de licences a contribué à instaurer un environnement plus professionnel, ce qui pourrait favoriser à terme l'instauration de meilleures conditions de travail. Toutefois, l'absence de stratégie concrète ou d'outils précis permettant d'améliorer le bien-être social et économique des créateurs a limité les progrès accomplis au titre de cet objectif. Dès lors, la contribution du projet dans ce domaine reste modeste et se limite essentiellement à des intentions.

Efficacité de la création et de l'emploi d'outils de référence, notamment des ateliers de formation, pour permettre au personnel judiciaire de gérer les litiges en matière de musique dans l'environnement numérique

45. **Observation n° 16 :** Les participants et les spécialistes ont beaucoup apprécié le guide sur la jurisprudence régionale et les ateliers destinés au personnel judiciaire. Ils ont estimé que le guide constituait un ouvrage de référence précieux et que la formation les avait davantage familiarisés avec les litiges en matière de droit d'auteur sur les œuvres numériques. Les personnes interrogées ont souhaité que le guide soit davantage diffusé et qu'il soit intégré aux cadres de formation nationaux et régionaux dans le domaine judiciaire, et en particulier dans les initiatives de l'OMPI visant à renforcer les compétences.

46. **Observation n° 17 :** Les ateliers organisés à Lomé (Togo) et à Dakar (Sénégal) à l'intention des magistrats ont tout particulièrement été cités parmi les activités les plus utiles du projet. Ces sessions ont aidé le personnel judiciaire à mieux comprendre la nature évolutive des atteintes au droit d'auteur dans l'espace numérique et ont permis de comparer des systèmes juridiques à travers des exemples régionaux. Les participants ont indiqué que les documents avaient une valeur pratique, notamment les scénarios fondés sur des cas hypothétiques et les recommandations de procédure. Cependant, la portée de ces activités a été limitée par un manque de mécanismes de suivi. Si le retour d'informations a été positif, il reste à voir quels seront les effets à long terme sur la pratique judiciaire, et il convient de poursuivre le soutien afin que ces outils soient intégrés par les institutions judiciaires.

C. Durabilité

Probabilité que les pays bénéficiaires et les parties prenantes continuent à utiliser les résultats du projet pour renforcer l'économie de la musique numérique dans la région de l'UEMOA après la fin du projet.

47. **Observation n° 18 :** Si le projet a permis de produire des outils utiles, tous les pays ne les ont pas employés de manière durable. Certaines parties prenantes, notamment des organisations de gestion collective de Côte d'Ivoire et du Bénin, ont commencé à intégrer des éléments, en particulier des contrats types et des modèles de concession de licences, dans leurs procédures opérationnelles. Dans certains cas, ces outils ont été officiellement adoptés dans des politiques institutionnelles ou des programmes de formation officiels. Toutefois, dans d'autres pays, les outils ont été peu employés en raison de limites de capacités ou de la faible adhésion des institutions.

48. **Observation n° 19 :** L'absence de stratégie de durabilité ou d'ancrage institutionnel, soit au niveau de l'OMPI, soit dans la planification nationale du suivi des pays participants n'a pas permis au projet d'offrir des avantages sur le long terme. Malgré ces limites, les parties prenantes ont toutes vivement souhaité que l'élan de ce projet soit maintenu et que la collaboration régionale se poursuivre. Plusieurs personnes interrogées ont recommandé qu'un soutien supplémentaire soit accordé en organisant une formation et des activités de suivi, en proposant un parrainage ciblé des organisations de gestion collective ou en organisant des échanges entre pairs à l'échelle régionale (notamment sous forme virtuelle) pour consolider les progrès accomplis et étendre la portée du projet.

49. **Observation n° 20 :** Les observations ci-dessus montrent que le projet a établi des bases solides pour mieux faire connaître la propriété intellectuelle et son usage potentiel dans la filière musicale et audiovisuelle auprès des pays bénéficiaires, notamment ceux qui ont le plus profité du projet (par exemple ceux qui ont accueilli chez eux des manifestations visant à renforcer les compétences). Toutefois, pour que les résultats soient durables, un appui supplémentaire de l'OMPI serait nécessaire. Il convient de tenir compte du fait que les objectifs du projet étaient très ambitieux (en particulier depuis que le nombre de pays bénéficiaires est passé de quatre

à huit) au regard du temps disponible, et qu'en outre certains objectifs n'ont pas été accompagnés des activités nécessaires pour les atteindre. Dans ce contexte, il est à noter qu'au cours de la réunion de coordination annuelle organisée à Dakar au Sénégal, le 28 mai 2025, des organisations de gestion collective de l'UEMOA ont présenté un projet de plan d'action (par l'intermédiaire de la Société sénégalaise du droit d'auteur et des droits voisins (SODAV)) qui comportait sa propre définition des étapes suivantes. Ce document constituait une initiative forte de la part des parties prenantes, mais il reste préliminaire et n'a pas encore été intégré dans des structures institutionnelles officielles.

50. **Observation n° 21** : La probabilité que les progrès accomplis jusqu'ici soient viables dépend également d'un maintien de l'appui apporté par les autorités compétentes dans les huit pays. Comme nous l'avons indiqué plus haut, les coordonnateurs locaux ont joué un rôle clé. Le soutien des organisations de gestion collective, des ministères de la culture et d'autres organismes pertinents a également été essentiel. Les parties prenantes interrogées ont exprimé le souhait et la volonté de continuer à appliquer les enseignements qu'elles avaient reçus et à faire vivre les réseaux établis dans le cadre du projet.

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

Degré de mise en œuvre des recommandations n°s 1, 4, 10, 11 et 23 du Plan d'action pour le développement à la suite de ce projet.

La présente évaluation a permis d'établir que ces recommandations ont été prises en compte dans le cadre du projet de la manière suivante :

51. **Observation n° 22** : La recommandation n° 1 stipulait que l'assistance technique fournie par l'OMPI devait être axée sur le développement, déterminée par la demande, transparente et ciblée par pays. Le projet a contribué à mettre en œuvre cette recommandation du fait qu'il était fondé sur la demande d'un État membre (le Burkina Faso). Il était entièrement cohérent avec la recommandation car des consultations ont été menées avec chaque pays et ses activités ont été adaptées à l'échelle nationale au regard des conclusions d'une étude exploratoire.

52. **Observation n° 23** : La recommandation n° 4 mettait l'accent sur les besoins des petites et moyennes entreprises (PME) dans le cadre des négociations qu'elles menaient avec des établissements de recherche scientifique et des organismes culturels, et sur la nécessité d'élaborer des stratégies nationales adéquates dans le domaine de la propriété intellectuelle. Le projet a pris en compte cette recommandation en apportant un soutien aux filières musicales locales, dont les représentants sont principalement des PME; toutefois, la stratégie régionale ciblée n'a pas pu s'appuyer sur les activités nécessaires. Le projet a permis de sensibiliser les participants aux droits numériques, de promouvoir des stratégies de monétisation et de mettre en lumière le rôle des contenus locaux. Les ateliers et les formations ont contribué à professionnaliser et à soutenir l'expression culturelle.

53. **Observation n° 24** : La recommandation n° 10 appelait à aider les États membres à développer et améliorer leurs capacités institutionnelles nationales en matière de propriété intellectuelle en développant davantage les infrastructures et d'autres mécanismes. Le projet, qui a mis l'accent sur le renforcement des cadres d'action et des institutions dans le domaine du droit d'auteur, a contribué à la mise en œuvre de cette recommandation; toutefois, comme indiqué plus haut, il s'agissait d'une étape initiale et un appui supplémentaire reste nécessaire. Aucune infrastructure ou mécanisme permanent n'a été créé.

54. **Observation n° 25** : La recommandation n° 11 visait à aider les États membres à renforcer leur capacité nationale de protection des créations, innovations et inventions nationales et à soutenir le développement des infrastructures appropriées. Cet objectif a été

atteint en établissant le guide de jurisprudence et en organisant des ateliers afin que les parties prenantes aient une meilleure compréhension des aspects de la propriété intellectuelle qui accompagnent la chaîne de valeur de la musique. Ces outils ont permis de mieux comprendre les questions juridiques touchant à la musique en ligne et ont permis aux magistrats de mieux gérer les scénarios d'atteinte aux droits dans le monde numérique.

55. **Observation n° 26 :** La recommandation n° 23 prévoyait d'examiner les moyens de mieux promouvoir des pratiques en matière de concession de licences de propriété intellectuelle stimulant la concurrence, en vue notamment de favoriser la créativité, l'innovation et le transfert et la diffusion de technologies, en particulier dans les pays en développement et les pays les moins avancés. Le projet s'est partiellement conformé à cet objectif en favorisant des pratiques de concession de licences plus transparentes et équilibrées dans le cadre de formations à la gestion collective et à la négociation de contrats. S'il ne visait pas à influencer l'élaboration de politiques nationales de manière directe, il a contribué à instaurer un environnement politique mieux informé en transmettant aux parties prenantes des connaissances pratiques sur les mécanismes numériques de concession de licences. Le projet, qui était essentiellement axé sur le contexte des pays en développement et notamment sur deux pays les moins avancés (le Bénin et le Burkina Faso), était ainsi cohérent avec la recommandation, qui mettait l'accent sur l'inclusivité.

V. CONCLUSIONS

56. **Conclusion n° 1 (voir les observations n°s 1 à 4).** Le projet était pertinent et très cohérent avec l'évolution des besoins de la filière de la musique numérique dans la région de l'UEMOA. Toutefois, sa structure comportait un grand nombre d'objectifs larges et parfois ambitieux – huit en tout – dont certains n'étaient pas suffisamment soutenus par des activités propres ou des attributions budgétaires. Ainsi, les objectifs concernant la promotion d'une stratégie régionale ou l'amélioration de la situation sociale des créateurs n'ont pas pu se concrétiser faute d'interventions spécialement consacrées à ces thèmes. Les modulations apportées pendant la mise en œuvre ont été effectuées de manière pragmatique et officieuse en réponse aux réactions des coordonnateurs pour contribuer à adapter l'intervention aux besoins propres à chaque pays.

57. **Conclusion n° 2 (voir les observations n°s 5 à 7).** Le projet a été particulièrement souple et réactif aux problèmes extérieurs et à l'évolution des risques contextuels. Plusieurs risques prévus, notamment la participation inégale des pays ou des changements institutionnels, se sont concrétisés à différents degrés au cours de la mise en œuvre, en particulier pendant la phase de relancement post-COVID : des retards, la rotation des coordonnateurs et l'instabilité régionale ont eu des conséquences sur la mise en œuvre. Les stratégies d'atténuation proposées, en particulier une mise en œuvre souple et des contacts étroits avec les coordonnateurs nationaux, se sont révélées utiles. L'équipe chargée du projet a été réactive : elle a prolongé les délais, accru les contacts virtuels et collaboré avec des spécialistes régionaux pour régler les nouveaux problèmes. Sur un plan conceptuel, le projet était en phase avec les tendances de la musique numérique, notamment la diffusion en continu, la monétisation et les évolutions liées à l'intelligence artificielle.

58. **Conclusion n° 3 (voir les observations n°s 8 et 9).** Le projet a été efficace pour sensibiliser les participants et renforcer la base de connaissances sur laquelle reposent les cadres juridique et réglementaire du droit d'auteur et des droits voisins dans l'environnement numérique. Les ateliers de formation ont permis de replacer la législation en matière de droit d'auteur dans le contexte des nouvelles réalités numériques, en particulier pour ce qui concerne la diffusion en continu de musique et la concession de licences en ligne; beaucoup d'acteurs nationaux ont estimé que ces ateliers étaient opportuns et pertinents. Le projet a contribué à lancer les premiers processus d'une réforme juridique dans des pays comme le Bénin et le Niger, parallèlement à des progrès plus généraux accomplis dans le domaine législatif dans

l'ensemble de l'UEMOA, et un dialogue national plus large a été favorisé entre les institutions et les parties prenantes. Le projet a jeté des bases solides en vue de mener une réforme, mais une assistance à plus long terme serait nécessaire pour garantir qu'il ait des effets durables. En effet, des contraintes institutionnelles, la rotation des responsables et des mécanismes de suivi limités ont été défavorables à la mise en place de changements législatifs ou institutionnels durables.

59. **Conclusion n° 4 (voir les observations n°s 10 à 13 et 16 à 18).** Le projet a contribué de manière notable à renforcer les compétences professionnelles en matière de gestion des droits numériques, de concession de licences et de traitement judiciaire des questions de droit d'auteur. Les ateliers de formation ont permis d'expliquer les structures contractuelles, les processus d'administration des droits et les stratégies de monétisation numérique, tout en sensibilisant les organisations de gestion collective, les artistes et les acteurs judiciaires à leur pouvoir de négociation et aux outils d'application des droits. Le guide sur la jurisprudence régionale et les ateliers destinés aux magistrats ont été les éléments les plus appréciés, car ils ont offert des ressources pratiques et des comparatifs juridiques qui ont aidé les participants à mieux comprendre les litiges en matière de droit d'auteur sur la musique dans l'environnement numérique. Les outils proposés ont été particulièrement bien adoptés dans certains pays comme le Bénin et la Côte d'Ivoire, où les institutions les ont intégrés dans leurs pratiques; ils ont en revanche été moins repris dans les pays où les ressources ou l'adhésion sont limitées. La brièveté des formations et les mécanismes de suivi limités n'ont pas permis une application plus large, et sans appui supplémentaire à l'intégration de ces outils dans les cadres nationaux et régionaux, l'élan imprimé par ce projet risque de se dissiper au fil du temps.

60. **Conclusion n° 5 (voir les conclusions n°s 14 et 15 et les observations n°s 19 à 21).** Le projet a réussi à instaurer un dialogue régional sur le développement d'un marché de la musique numérique et à susciter l'adhésion des institutions à une vision stratégique commune. Cependant, bien que cela ait été l'un des objectifs déclarés (quoiqu'il ne figurait pas dans les résultats escomptés), le projet n'a pas permis de mettre en œuvre des activités spécialement destinées à établir une stratégie ou une feuille de route régionale officielle. Un projet de plan d'action élaboré par des organisations de gestion collective de l'UEMOA et présenté à la réunion de coordination finale à Dakar, au Sénégal, a illustré l'intérêt des parties prenantes et offert une base préliminaire à une telle stratégie, mais ce projet se trouve encore à un stade précoce et nécessite un suivi structuré. Les parties prenantes se sont clairement exprimées en faveur de la poursuite de ce processus, en soulignant la nécessité de mener des activités de suivi à l'appui d'une mise en œuvre pratique, d'une harmonisation des instruments juridiques et du développement des infrastructures transfrontières. L'objectif consistant à améliorer la situation sociale des créateurs n'a pas été directement étayé par des activités ou des résultats ciblés, ce qui a révélé un écart entre la conception du projet et sa mise en œuvre. Si les ateliers de formation ont permis de sensibiliser les participants aux droits liés à la profession et peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail sur le long terme, aucun débat n'a été lancé sur des questions précises comme le droit du travail, la sécurité des revenus ou la protection sociale. Dès lors, les effets de ce projet dans ce domaine restent indirects et limités à des intentions, ce qui met en évidence la nécessité d'une stratégie plus explicite et mieux applicable si cet objectif reste une priorité dans les programmes à venir.

61. **Recommandation n° 1 (voir les conclusions n°s 1 et 2 et les observations n°s 1 à 7).** Pour de futurs projets ayant une portée semblable, il conviendrait d'adopter une conception qui soit plus précise et soit décrite de manière plus claire, en lui fixant un nombre gérable d'objectifs directement liés à des activités concrètes et des résultats mesurables. Il convient aussi d'établir un cadre de résultats ou un cadre logique ("logframe") pour préciser la manière dont les activités contribuent aux résultats et aux réalisations prévus, en utilisant des indicateurs SMART chaque fois que possible. Les mécanismes d'observation devraient aller au-delà de simples rapports d'activité et comprendre des outils tels que des retours d'informations structurés, un suivi des résultats et la surveillance des risques.

62. Recommandation n° 2 (voir les conclusions n°s 3 à 5 et les observations n°s 8 à 21).
Pour consolider les résultats du projet et donner plus d'effet à celui-ci, l'OMPI devrait rechercher des possibilités de mener des activités de suivi et d'établir une coopération avec les parties prenantes. Le but serait d'œuvrer à la fois au renforcement des compétences professionnelles à l'échelle nationale et à l'instauration d'une coopération et d'une consolidation judiciaire à l'échelle régionale. Les mesures proposées pourraient notamment être les suivantes :

À l'échelle nationale et professionnelle :

- a) Développer la formation sous des formats étendus ou modulaires, ainsi que des programmes de parrainage ou des communautés de spécialistes pour renforcer l'apprentissage.
- b) Proposer des outils pratiques, par exemple des boîtes à outils prêtes à l'emploi, des documents types adaptés à la situation locale et des projets pilotes de mise en œuvre (par exemple des projets pilotes de concession de licences transfrontières ou des formations fondées sur le guide de jurisprudence qui seraient destinées aux magistrats).
- c) Mettre en place des mécanismes de suivi stratégique, par exemple des réseaux de parties prenantes ou des plateformes destinées aux coordonnateurs pour conserver l'élan imprimé et encourager les échanges entre pairs.

À l'échelle régionale, judiciaire et sociale :

- a) Officialiser une feuille de route concernant la stratégie régionale en matière de musique numérique et prévoyant notamment des cadres juridiques harmonisés et une infrastructure transfrontière de concession de licences. Cette démarche s'appuierait sur le projet de plan d'action établi par des organisations de gestion collective de l'UEMOA au cours de la réunion de coordination finale tenue à Dakar, au Sénégal, qui pourrait offrir un fondement à une future stratégie régionale.
- b) Actualiser et institutionnaliser le guide sur la jurisprudence et les ateliers de formation en les intégrant dans des programmes de formation judiciaire nationaux ou des plateformes de renforcement des capacités régionales.
- c) Si l'amélioration de la situation sociale des créateurs reste un objectif, définir des résultats et des partenariats clairs dans les domaines de la politique du travail, de la production de revenus et des systèmes de protection sociale.

[Les appendices sont joints
séparément (en anglais)]