

# Guide pour l'établissement, la mise en œuvre et l'évaluation des projets du Plan d'action pour le développement



# **Guide**

## **pour l'établissement, la mise en œuvre et l'évaluation des projets du Plan d'action pour le développement**

Établi dans le cadre du projet du Plan d'action pour le développement relatif aux instruments permettant d'élaborer des propositions de projet efficaces au titre du Plan d'action pour le développement

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE .....	5
INTRODUCTION .....	6
PARTIE I : PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT.....	7
CHAPITRE 1 : LE PLAN D'ACTION DE L'OMPI POUR LE DÉVELOPPEMENT .....	7
1.1 Objectifs et contexte du Plan d'action de l'OMPI pour le développement.....	7
1.2 Le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) .....	10
1.3 La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement de l'OMPI .....	11
CHAPITRE 2 : PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT ET D'APPROBATION DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT .....	12
2.1 Processus et responsabilités.....	12
2.2 Comment bénéficier de l'assistance de l'OMPI .....	14
2.3 La pratique du CDIP en matière d'approbation des projets du Plan d'action pour le développement.....	14
2.4 La pratique du CDIP en matière de consultations informelles .....	15
CHAPITRE 3 : ÉTABLISSEMENT D'UN PROJET RELEVANT DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT.....	17
3.1 Qu'est-ce qu'un projet du Plan d'action pour le développement? .....	17
3.2 Le cycle de vie des projets du Plan d'action pour le développement.....	18
3.3 Démarche par étapes pour élaborer un concept de projet du Plan d'action pour le développement.....	21
3.4 Exemples de concepts de projet .....	23
3.5 Stratégie d'exécution/d'intervention du projet du Plan d'action pour le développement : réalisations, résultats et effets .....	26
3.6 Hypothèses concernant les facteurs externes .....	27
CHAPITRE 4 : DU CONCEPT À L'ÉBAUCHE DE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT .....	29
4.1 Stratégie de pérennisation.....	30
4.2 Définition et mesure des résultats .....	31
4.3 Mesure des progrès réalisés : niveau de référence et objectif visé.....	32
4.4 Moyens de vérification.....	33
4.5 Gestion des risques.....	33
4.6 Réalisations et calendrier provisoire .....	35
4.7 Budget du projet .....	36
PARTIE II : GESTION DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT.....	37
CHAPITRE 5 : GESTION DE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DEVELOPPEMENT .....	37
5.1 Tableau de la phase de lancement .....	37
5.2 Sélection des pays participants/bénéficiaires .....	38

5.3	Cadre de suivi et d'évaluation pour les chefs de projets .....	39
5.4	Établir la structure de gestion du projet .....	41
5.4	Liste détaillée des activités et calendrier.....	42
<b>CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....</b>		<b>42</b>
6.1	Suivi du projet .....	43
6.2	Clôture du projet .....	44
<b>PARTIE III : ÉVALUATION DU PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT .....</b>		<b>46</b>
<b>CHAPITRE 7 : ÉVALUATIONS .....</b>		<b>46</b>
7.1	Objectif des évaluations .....	46
7.2	Étapes de l'évaluation et responsabilités .....	47
7.3	Sélection d'évaluateurs indépendants .....	47
7.4	Recueil et présentation des données (informations) .....	48
7.5	Critères d'évaluation .....	49
7.6	Rapport d'évaluation.....	49
<b>CHOSSES À FAIRE ET À ÉVITER DANS LA PRÉPARATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT.....</b>		<b>51</b>
<b>RÉSUMÉ DES TERMES IMPORTANTS POUR LES DOCUMENTS DE PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT.....</b>		<b>53</b>

*En 2007, les États membres de l'OMPI ont adopté le Plan d'action pour le développement de l'Organisation. Depuis lors, le développement est placé au cœur de toutes les activités de l'OMPI. Le Plan d'action pour le développement est mis en œuvre dans le cadre de projets proposés par le Secrétariat de l'OMPI et les États membres.*

## PRÉFACE

Le présent guide<sup>1</sup> a été établi dans le cadre du projet du Plan d'action pour le développement relatif aux instruments permettant d'élaborer des propositions de projet efficaces au titre du Plan d'action pour le développement, approuvé par le Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) en novembre 2019. Il vise à guider les utilisateurs tout au long du cycle de vie des projets relevant du Plan d'action pour le développement, à savoir : l'établissement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets. Le guide fait partie d'un ensemble de mesures de soutien mises en place à l'intention des représentants des États membres, des membres du personnel de l'OMPI qui contribuent aux projets du Plan d'action pour le développement à n'importe quel stade de leur cycle de vie, et des évaluateurs de projets du Plan d'action pour le développement. Il est complété par un cours d'enseignement à distance (DL) et un catalogue consultable en ligne répertoriant les projets du Plan d'action pour le développement et les résultats.

Le guide est composé de trois parties principales :

**La partie I** présente le Plan d'action pour le développement de l'OMPI et guide les États membres dans le processus d'élaboration des propositions de projets du Plan d'action pour le développement en vue de leur approbation par le CDIP.

La partie I comprend les chapitres 1 à 4, qui traitent des points suivants :

- comment établir un concept de projet du Plan d'action pour le développement à l'aide du présent guide
- où obtenir une assistance pendant les processus d'établissement et d'approbation
- quelles compétences pratiques sont nécessaires pour transformer un concept de projet du Plan d'action pour le développement en une proposition de projet du Plan d'action pour le développement
- comment faire approuver une proposition de projet du Plan d'action pour le développement

**La partie II** s'adresse principalement aux responsables de la gestion des projets du Plan d'action pour le développement, y compris dans les pays participants. Elle explique comment rendre opérationnel, mettre en œuvre, suivre et clôturer un projet du Plan d'action pour le développement. En outre, en expliquant les principaux termes et concepts utilisés dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, cette partie du guide vise également à donner aux représentants des États membres les moyens de participer efficacement aux phases de suivi et d'évaluation ainsi qu'au processus de prise de décision concernant les projets du Plan d'action pour le développement.

**La partie III** décrit les normes, les principes et les processus guidant les évaluations indépendantes des projets du Plan d'action pour le développement. L'intention est d'élever constamment le niveau des évaluations de projets, afin de mieux soutenir l'amélioration continue des projets du Plan d'action pour le développement. Bien que l'accent soit mis sur la manière dont le Secrétariat de l'OMPI peut et doit

---

<sup>1</sup> Ce guide a été élaboré par M. Daniel Keller, consultant, EvalCo (Suisse). Des remerciements particuliers vont aux membres du personnel de l'OMPI qui ont contribué à l'élaboration et à la mise en forme rédactionnelle du guide, à savoir : M. Georges Ghandour, conseiller principal, Division de la coordination du Plan d'action pour le développement (DACD), et Mme Mihaela Cerbari, administratrice adjointe de programme, DACD. Ce document a également bénéficié de précieuses contributions de M. Glyn S. Martin, consultant (Royaume-Uni).

gérer les évaluations, la partie III donne également des orientations destinées aux évaluateurs externes engagés par l'OMPI.

Le guide comprend en outre un glossaire et une série de formulaires standard qui peuvent être utilisés à différents stades du cycle de vie du projet du Plan d'action pour le développement. Pour simplifier la lecture, les principaux points à retenir et d'autres informations importantes sont mis en évidence tout au long du document.

Bien que la manière de procéder et les responsabilités décrites dans ce document soient fortement encouragées, elles ne sont en aucun cas contraignantes pour les États membres.

Nous espérons que la documentation de support contribuera à l'amélioration continue des travaux de l'OMPI en matière de propriété intellectuelle et de développement.

## INTRODUCTION

### Objectifs et public cible du présent guide

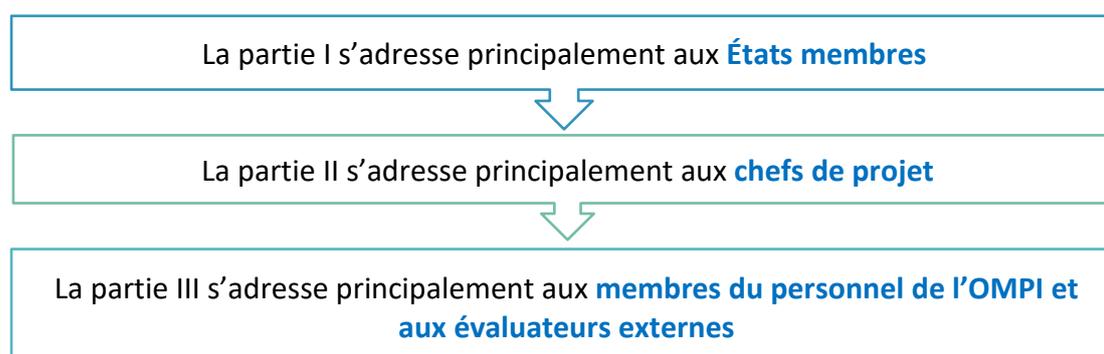
Le matériel de support (guide, cours d'enseignement à distance et catalogue en ligne) s'adresse principalement aux groupes d'utilisateurs suivants :

- **États membres** : délégués basés à Genève, fonctionnaires des offices de propriété industrielle et des bureaux de droit d'auteur, fonctionnaires nationaux;
- **chefs de projet** : membres du personnel de l'OMPI et coordonnateurs nationaux désignés pour gérer, mettre en œuvre ou coordonner le projet; et
- **membres du personnel de l'OMPI et évaluateurs externes** : personnes participant au suivi, à l'évaluation et à l'intégration des projets du Plan d'action pour le développement.

Le présent guide poursuit les objectifs suivants :

1. fournir des informations complètes sur le cycle de vie des projets du Plan d'action pour le développement et faciliter ainsi l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de ces projets;
2. permettre une auto-évaluation qui indiquera tout domaine de compétence supplémentaire indispensable pour réussir à :
  - i. élaborer un projet du Plan d'action pour le développement, ou
  - ii. gérer un projet du Plan d'action pour le développement, ou
  - iii. évaluer un projet achevé du Plan d'action pour le développement.

Le guide est structuré de manière à permettre aux différents publics cibles d'identifier les parties du guide qui présentent le plus grand intérêt pour elles. Par exemple,



# PARTIE I : PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## CHAPITRE 1 : LE PLAN D'ACTION DE L'OMPI POUR LE DÉVELOPPEMENT

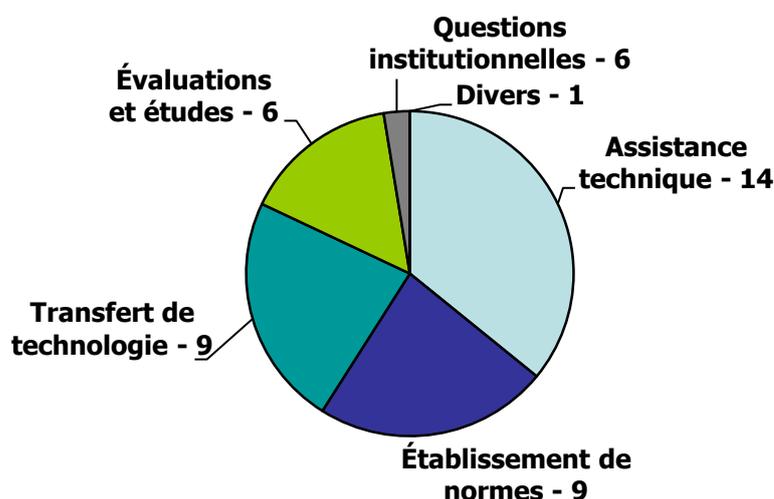
*Ce chapitre présente le Plan d'action de l'OMPI pour le développement. Il décrit également les rôles respectifs du Comité du développement et de la propriété intellectuelle (CDIP) et de la Division de la coordination du Plan d'action pour le développement (DACD) de l'OMPI dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement.*

### 1.1 Objectifs et contexte du Plan d'action de l'OMPI pour le développement

Le Plan d'action pour le développement a été adopté par l'Assemblée générale de l'OMPI de 2007, faisant du développement une priorité essentielle de l'Organisation. Depuis lors, les considérations relatives au développement font partie intégrante des travaux de l'OMPI et sont placées au cœur de toutes ses activités<sup>2</sup>.

Le Plan d'action pour le développement comporte 45 recommandations<sup>3</sup> décrivant comment renforcer la dimension du développement dans les activités de l'OMPI. Les recommandations du Plan d'action pour le développement sont réparties en six groupes thématiques :

- Groupe A : assistance technique et renforcement des capacités,
- Groupe B : établissement de normes, flexibilités, politique des pouvoirs publics et domaine public,
- Groupe C : transfert de technologie, techniques de l'information et de la communication (TIC) et accès aux savoirs,
- Groupe D : évaluations et études des incidences,
- Groupe E : questions institutionnelles, mandat et gouvernance,
- Groupe F : divers<sup>4</sup>



<sup>2</sup> Source : <https://www.wipo.int/ip-development/fr/agenda/overview.html>

<sup>3</sup> Source : [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/fr/general/1015/wipo\\_pub\\_1015.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/fr/general/1015/wipo_pub_1015.pdf)

<sup>4</sup> Le groupe "Divers" traite principalement de l'application des droits de propriété intellectuelle.

Les recommandations du Plan d'action pour le développement ont été intégrées dans tous les secteurs de l'OMPI. Cela signifie que les travaux de tous les secteurs de l'OMPI sont guidés par les principes et les objectifs axés sur le développement établis par le Plan d'action pour le développement. Par conséquent, les actions entreprises pour mettre en œuvre les recommandations du Plan d'action pour le développement vont des projets et activités pratiques à l'intégration des principes du Plan d'action pour le développement.

Les activités de l'OMPI sont actuellement administrées au sein de huit secteurs : Secteur administration, finances et gestion; Secteur des marques et des dessins et modèles; Secteur du droit d'auteur et des industries de la création; Secteur des enjeux et des partenariats mondiaux; Secteur de l'infrastructure et des plateformes; Secteur des écosystèmes de propriété intellectuelle et d'innovation; Secteur des brevets et de la technologie; et Secteur du développement régional et national<sup>5</sup>. Ces secteurs couvrent à la fois les travaux de fond et les tâches administratives de l'OMPI et contribuent à la réalisation de la mission de l'Organisation, qui est de "mettre en place un écosystème mondial de propriété intellectuelle équilibré et efficace afin de promouvoir l'innovation et la créativité dans l'intérêt de tous"<sup>6</sup>.

### ***Principaux points à retenir***

- ✓ Le Plan d'action pour le développement de l'OMPI comporte [45 recommandations](#) réparties en six groupes.
- ✓ Les recommandations du Plan d'action pour le développement sont mises en œuvre dans le cadre de projets et d'activités, ainsi que par l'intégration de leurs principes et objectifs dans les travaux de l'OMPI. Elles sont ainsi placées au cœur des activités de l'OMPI.
- ✓ Tous les secteurs de l'OMPI contribuent à la réalisation de la mission de l'Organisation.

La méthode fondée sur les projets dans le cadre du Plan d'action pour le développement a été adoptée en 2009 par le CDIP et est devenue un outil efficace pour répondre directement à un besoin décelé par un ou plusieurs États membres, proposer des activités de renforcement des capacités sur mesure et mettre à l'essai de nouvelles idées susceptibles d'engendrer une croissance économique. Au début, de nombreux projets du Plan d'action pour le développement ont été proposés par le Secrétariat, et les États membres n'ont pas tardé à souscrire pleinement à cette méthode. Le nombre de projets du Plan d'action pour le développement proposés par les États membres a non seulement considérablement augmenté au fil des ans, mais il reste également constant, avec une moyenne d'au moins une nouvelle proposition de projet examinée à chaque session du CDIP.

Avec le temps, le nombre croissant de propositions de projets traitées par le CDIP a permis de définir les spécificités d'un projet du Plan d'action pour le développement. La méthode de gestion de projet décrite dans le présent document a été adaptée autant que possible aux projets du Plan d'action pour le développement.

À ce jour, 44 projets du Plan d'action pour le développement<sup>7</sup> ont été approuvés, soit pour être mis en œuvre dans différents États membres, soit pour améliorer la prestation de services institutionnels de l'OMPI. Si un projet du Plan d'action pour le développement est destiné à être mis en œuvre dans des

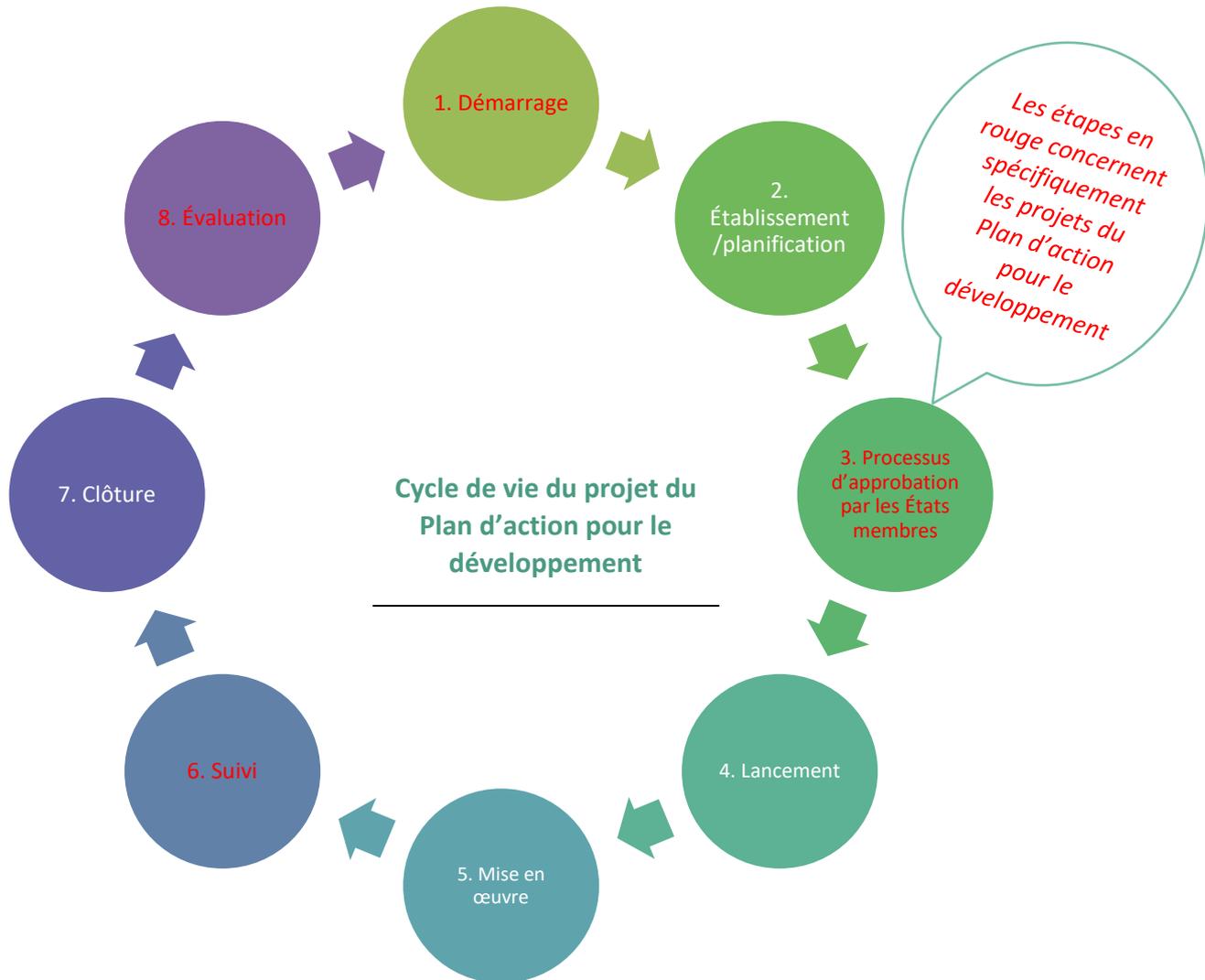
<sup>5</sup> Veuillez vous référer au programme et budget pour 2022-2023 à l'adresse <https://www.wipo.int/policy/fr/pbc/>

<sup>6</sup> Veuillez vous référer au [Plan stratégique à moyen terme \(PSMT\) de l'OMPI pour 2022-2026](#).

<sup>7</sup> Données arrêtées en septembre 2021.

pays membres, il est généralement mis en œuvre dans le ou les États membres qui l'ont proposé et dans certains autres pays qui répondent aux critères et manifestent leur intérêt. Des informations détaillées sur tous les projets et réalisations du Plan d'action pour le développement sont disponibles dans le catalogue consultable en ligne [ici](#).

**Diagramme I : cycle de vie d'un projet du Plan d'action pour le développement**



Les processus de démarrage, d'approbation, de suivi et d'évaluation des projets relevant du Plan d'action pour le développement diffèrent du cycle "classique" de gestion des projets. Les États membres sont souvent à l'origine des projets du Plan d'action pour le développement et les idées et domaines qu'ils recouvrent doivent être conçus en tenant compte et en s'inspirant des recommandations du Plan d'action pour le développement. Une fois qu'une idée de projet a été émise, elle est développée plus avant pour donner lieu à une proposition solide, en étroite coopération avec la DACD et sous sa supervision. Les processus d'approbation, de suivi et d'évaluation ont un caractère unique car ils doivent être examinés et approuvés par le CDIP. Les États membres doivent valider le projet à l'unanimité lors de son approbation, et le Secrétariat rend compte des résultats du projet devant le comité. Le comité décide en dernier ressort de l'avenir des projets du Plan d'action pour le développement, conformément à son mandat. Le Secrétariat peut également être à l'origine d'un projet du Plan d'action pour le développement, à condition que sa proposition réponde à un besoin

recensé. Dans ce cas, les phases de démarrage et de planification se déroulent en coordination avec les secteurs concernés de l'OMPI, toutes les phases ultérieures restant les mêmes.

Le paragraphe 3.2 décrit plus en détail chaque phase et ce qu'il en résulte.

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

Avec l'adoption du Plan d'action pour le développement, l'Assemblée générale de l'OMPI a institué le CDIP.

Le CDIP a pour mandat :

- d'élaborer un programme de travail pour la mise en œuvre des 45 recommandations du Plan d'action pour le développement;
- de suivre, évaluer et examiner la mise en œuvre de toutes les recommandations du Plan d'action pour le développement et de faire rapport sur cette mise en œuvre et, à cet effet, d'assurer une coordination avec les organes compétents de l'OMPI; et
- de débattre des questions relatives à la propriété intellectuelle et au développement convenues par le CDIP et de celles décidées par l'Assemblée générale de l'OMPI.

Le CDIP est composé de tous les États membres de l'OMPI<sup>8</sup> et est ouvert à la participation de toutes les organisations intergouvernementales et non gouvernementales ayant le statut d'observateur permanent auprès de l'OMPI. Le CDIP se réunit deux fois par an et présente un rapport annuel et des recommandations à l'Assemblée générale de l'OMPI.

Conformément à son mandat, le CDIP aborde les diverses questions inscrites à son ordre du jour, qui concernent notamment les aspects suivants :

- approbation des projets du Plan d'action pour le développement, ainsi que des travaux futurs liés à la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement;
- suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et des activités du Plan d'action pour le développement (en examinant les rapports sur l'état d'avancement, les rapports d'évaluation indépendants ainsi que les réalisations des projets du Plan d'action pour le développement);
- examen d'un rapport annuel sur la contribution de l'OMPI à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD);
- débat sur les questions relatives à l'assistance technique dans le domaine de la propriété intellectuelle; et
- débat sur les questions relatives à la propriété intellectuelle et au développement.

Le CDIP offre ainsi aux États membres une plateforme où ils peuvent exprimer de nouvelles idées et les mettre en pratique, examiner les questions liées à la propriété intellectuelle et au développement, et faire en sorte que l'Organisation rende compte de ses travaux liés au développement.

### *Principaux points à retenir*

#### **Le CDIP :**

- ✓ passe en revue les propositions de projets du Plan d'action pour le développement, les examine et y contribue
- ✓ assure le suivi et guide la mise en œuvre des projets du Plan d'action pour le développement
- ✓ évalue le succès des projets du Plan d'action pour le développement et décide des mesures de suivi à prendre

### 1.3 La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement de l'OMPI

La Division de la coordination du Plan d'action pour le développement (DACD) a été créée en 2008 et relève désormais du Secteur du développement régional et national de l'OMPI. Elle est chargée de :

- i) faciliter, coordonner et suivre la mise en œuvre du Plan d'action de l'OMPI pour le développement;
- ii) coordonner les discussions sur la propriété intellectuelle et le développement, comme convenu par le CDIP;
- iii) faciliter les débats menés autour du Plan d'action pour le développement dans le cadre des assemblées générales;
- iv) assurer l'intégration efficace du Plan d'action pour le développement dans les travaux de l'OMPI; et
- v) sensibiliser aux questions relatives à la propriété intellectuelle et au développement.

La DACD exerce le rôle de secrétariat du CDIP et veille à ce que le comité s'acquitte de son mandat. La division gère le processus de mise en œuvre du Plan d'action pour le développement en coordonnant la mise en œuvre et l'intégration par l'Organisation des recommandations du Plan d'action pour le développement, en facilitant les négociations entre les États membres et en proposant des stratégies pour la poursuite de la mise en œuvre du Plan d'action pour le développement. Elle veille également à ce que les États membres de l'OMPI et les autres parties intéressées comprennent les principes du Plan d'action pour le développement. Les activités et les responsabilités de la DACD sont pluridisciplinaires.

Dans le cadre de ces responsabilités, la DACD aide les États membres à rédiger des propositions de projets du Plan d'action pour le développement en suivant les processus et pratiques décrits ci-après (chapitre 2).

#### ***Principaux points à retenir***

##### **La DACD :**

- ✓ exerce le rôle de secrétariat du CDIP
- ✓ assure la mise en œuvre des projets du Plan d'action pour le développement et l'établissement de rapports au CDIP
- ✓ facilite le processus de négociation entre les États membres
- ✓ coordonne et guide les parties prenantes internes dans la mise en œuvre et l'intégration des recommandations du Plan d'action pour le développement
- ✓ facilite les discussions sur la propriété intellectuelle et les questions de développement
- ✓ sensibilise au Plan d'action de l'OMPI pour le développement, et
- ✓ conseille les États membres en ce qui concerne l'élaboration des propositions de projets du Plan d'action pour le développement

## CHAPITRE 2 : PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT ET D'APPROBATION DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Le présent chapitre décrit le processus d'établissement des projets du Plan d'action pour le développement, les responsabilités du CDIP, des États membres et de la DACD, ainsi que les délais à respecter lors de l'élaboration d'une proposition de projet du Plan d'action pour le développement. Il explique également comment obtenir l'aide de l'OMPI et décrit certains des critères utilisés par le CDIP pour évaluer les propositions de projet.

### 2.1 Processus et responsabilités

- Les États membres sont chargés de rédiger et de soumettre, de préférence par courrier électronique, une première ébauche de concept de projet du Plan d'action pour le développement. Il est recommandé de consulter la DACD et d'organiser des séances de réflexion informelles avec elle avant d'entamer les travaux.
- La DACD, en consultation avec le ou les États membres auteurs de la proposition, évalue le concept de projet du Plan d'action pour le développement en fonction de sa pertinence pour le Plan d'action pour le développement et d'autres critères, formule des observations et donne son feu vert.
- Après avoir approuvé le concept d'un projet du Plan d'action pour le développement, et sur demande, la DACD contribue à l'élaboration d'un avant-projet complet. La DACD peut également faire appel au futur chef de projet ou à d'autres membres du personnel des secteurs concernés de l'OMPI.
- Une fois que l'avant-projet relevant du Plan d'action pour le développement est élaboré et que le ou les États membres sont satisfaits de son contenu, le ou les États membres envoient l'avant-projet au secrétariat du CDIP en tant que proposition de projet officielle en lui adressant une note verbale ou un courrier électronique. Les États membres portent l'entière responsabilité du contenu de la proposition de projet du Plan d'action pour le développement.
- La proposition de projet du Plan d'action pour le développement est publiée en tant que document officiel du CDIP.
- Le CDIP examine la proposition de projet du Plan d'action pour le développement, formule des observations et apporte sa contribution.
- La DACD aide le ou les États membres à revoir la proposition de projet du Plan d'action pour le développement (si nécessaire) durant la même session du CDIP.
- Le CDIP se prononce sur la proposition de projet. Si elle est approuvée, la proposition de projet du Plan d'action pour le développement devient un descriptif officiel de projet du Plan d'action pour le développement.
- Une fois la proposition de projet approuvée, un chef de projet est nommé pour mettre en œuvre le projet du Plan d'action pour le développement.

**Diagramme II : processus d'établissement et d'approbation du projet du Plan d'action pour le développement**



Les principales considérations retenues par le CDIP pour statuer sur les projets du Plan d'action pour le développement sont décrites à la section 2.3.

## 2.2 Comment bénéficiaire de l'assistance de l'OMPI

Pendant tout le processus d'établissement du projet, la DACD fait office de coordonnateur principal<sup>9</sup> pour les États membres. Elle évalue notamment la faisabilité de la proposition de projet et assure la coordination interne avec les autres divisions concernées de l'OMPI afin d'obtenir différentes contributions au projet du Plan d'action pour le développement, notamment sur les questions relatives à l'évaluation des risques et au budget du projet.

### *Principaux points à retenir*

- ✓ **La DACD est le seul point d'entrée et le coordonnateur chargé de l'établissement des projets du Plan d'action pour le développement au sein du Secrétariat de l'OMPI.**  
Tout autre service de l'OMPI est encouragé à orienter les États membres vers la DACD.
- ✓ **Si les États membres décident d'obtenir un appui complet et ponctuel de la DACD, l'ensemble du processus et les délais sont impératifs** (comme décrit aux étapes 1 à 4 et 7). **L'utilisation des formulaires suivants est obligatoire** : formulaire 1 Concept de projet relevant du Plan d'action pour le développement, et formulaire 2 Modèle de proposition de projet relevant du Plan d'action pour le développement.

## 2.3 La pratique du CDIP en matière d'approbation des projets du Plan d'action pour le développement

La recommandation n° 1 du Plan d'action pour le développement stipule que "l'assistance technique de l'OMPI doit notamment être axée sur le développement et la demande et elle doit être transparente; elle doit tenir compte des priorités et des besoins particuliers des pays en développement, en particulier des PMA, ainsi que des différents niveaux de développement des États membres et les activités doivent être menées à bien dans les délais. À cet égard, les mécanismes d'établissement et d'exécution et procédures d'évaluation des programmes d'assistance technique doivent être ciblés par pays".

Si les recommandations du Plan d'action pour le développement guident les projets relevant dudit Plan d'action et garantissent leur objectif de développement, le CDIP applique des critères supplémentaires pour l'examen des propositions de projets du Plan d'action pour le développement<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Vous pouvez contacter la DACD à l'adresse [developmentagenda@wipo.int](mailto:developmentagenda@wipo.int).

<sup>10</sup> Les critères suivants ont été répertoriés à partir d'une étude documentaire et de plusieurs séries de consultations avec les représentants des États membres, les experts ayant contribué à des projets du Plan d'action pour le développement et les chefs des projets relevant du Plan d'action pour le développement.

### Critères appliqués par le CDIP :

- alignement de la proposition de projet sur une ou plusieurs des recommandations du Plan d'action pour le développement;
- pas de double emploi avec des projets antérieurs du Plan d'action pour le développement ou un appui déjà fourni dans le cadre des activités ordinaires de l'OMPI;
- indication claire des avantages de la proposition de projet du Plan d'action pour le développement;
- énoncé clair de la démarche proposée pour atteindre les objectifs du projet du Plan d'action pour le développement; exposé de l'appui requis; et indication précise de la manière dont cet appui se traduirait par les avantages escomptés;
- évaluation réaliste de la probabilité que les réalisations prévues génèrent les résultats escomptés du projet;
- évaluation de la possibilité d'étendre et de reproduire l'appui fourni dans le cadre des activités du projet du Plan d'action pour le développement dans d'autres pays et de la façon dont cette reproduction pourrait produire des avantages plus importants. Autrement dit, il s'agit de rechercher les possibilités et les ressources permettant de reproduire les activités pilotes dans d'autres pays ou d'en tirer un plus grand avantage;
- évaluation de la manière dont les avantages générés par le projet du Plan d'action pour le développement pourraient être maintenus au-delà de son achèvement (pérennisation des résultats).

La plupart des critères de qualité formels et informels du CDIP mentionnés ci-dessus sont de bonnes pratiques de gestion de projet alignées sur les principes de la gestion axée sur les résultats de l'OMPI, qui sont décrits aux chapitres 3 et 4.

## 2.4 La pratique du CDIP en matière de consultations informelles

Il existe une pratique bien établie consistant à étendre les propositions de projets du Plan d'action pour le développement à un plus large éventail d'États membres, appartenant de préférence à différentes régions géographiques. Comme indiqué ci-dessus, cela améliore l'extensibilité du projet. L'État ou les États membres auteurs de la proposition sont vivement encouragés à mener des consultations avec les États membres de différents groupes régionaux avant de soumettre officiellement un descriptif de projet du Plan d'action pour le développement à l'examen du comité.

L'OMPI compte sept groupes régionaux, à savoir : le groupe des pays africains, le groupe des pays d'Asie et du Pacifique, le groupe des pays d'Europe centrale et des États baltes, le groupe des pays d'Asie centrale, du Caucase et d'Europe orientale, la Chine, le groupe B (groupe des pays à économie développée) et le groupe des pays d'Amérique latine et des Caraïbes (GRULAC).

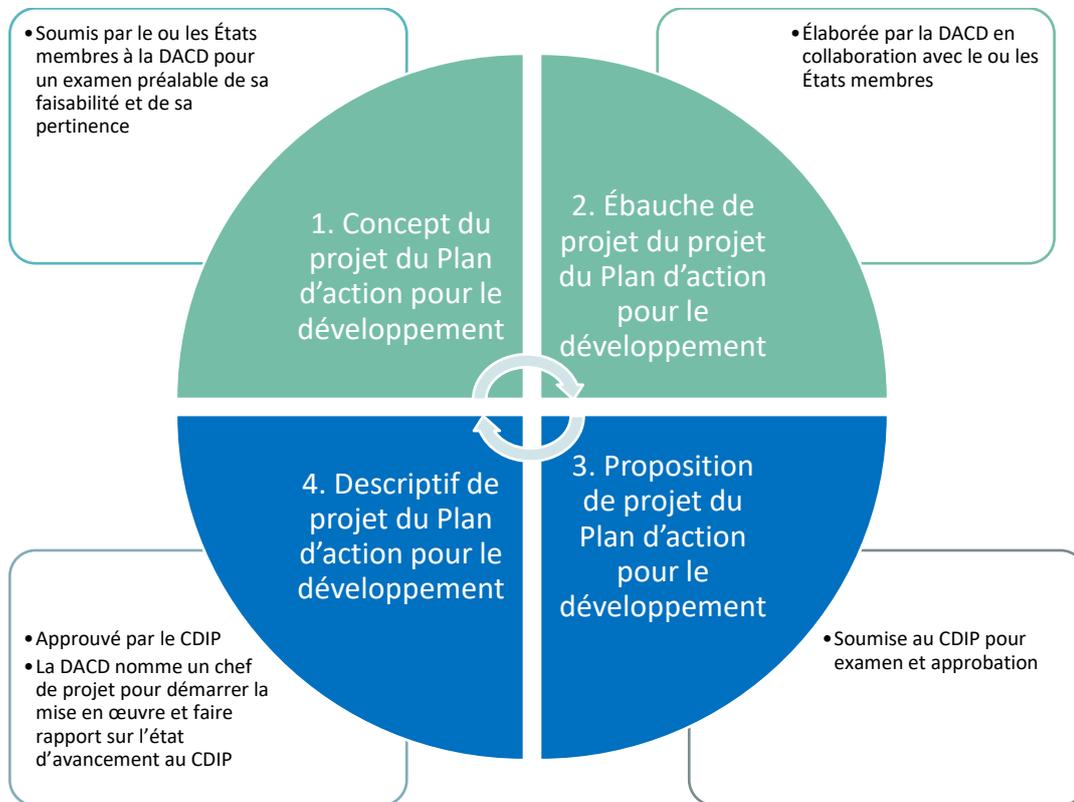
Ces consultations permettront à l'État ou aux États membres auteurs de la proposition de mobiliser un soutien plus large pour leur proposition au sein du CDIP, de répondre aux éventuelles préoccupations des autres États membres à un stade précoce et de promouvoir la proposition de projet auprès d'autres pays potentiellement intéressés. La DACD peut fournir des conseils pratiques sur ce processus informel.

### ***Principaux points à retenir***

- ✓ L'OMPI compte sept groupes régionaux.
- ✓ L'État ou les États membres auteurs de la proposition sont encouragés à mener des consultations préalables avec les États membres des différents groupes régionaux afin de :
  - mobiliser un soutien plus large en faveur de leur proposition de projet;
  - répondre aux éventuelles préoccupations des autres États membres à un stade précoce;
  - promouvoir la proposition de projet auprès des États membres et stimuler leur intérêt; et
  - assurer une approbation rapide par le CDIP.
- ✓ La DACD peut fournir des conseils ou un appui durant le processus.

## CHAPITRE 3 : ÉTABLISSEMENT D'UN PROJET RELEVANT DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

**Diagramme III : de l'idée à l'élaboration du descriptif de projet du Plan d'action pour le développement**



**Note :** les États membres peuvent choisir d'ignorer les étapes figurant dans les sections vertes du diagramme circulaire ci-dessus. L'intervention de la DACD est toutefois obligatoire pour les étapes figurant dans les sections bleues.

### 3.1 Qu'est-ce qu'un projet du Plan d'action pour le développement?

Comme tous les projets, un projet du Plan d'action pour le développement est une entreprise limitée dans le temps qui vise à générer un produit, un service ou un résultat spécifique. Dans le jargon de la gestion de projet, on parle de résultats.

On peut citer comme exemples de projets la mise en place d'un système d'enregistrement des marques dans un office de propriété intellectuelle (système, logiciel, formation des examinateurs de marques) ou l'établissement d'un cours de propriété intellectuelle pour une université (programme, formation des enseignants et lancement du cours).

Les activités ordinaires, comme l'enregistrement de marques par un office de propriété intellectuelle ou l'enseignement d'un cours de propriété intellectuelle dans une université, ne sont PAS des projets.

En général, **les projets de l'OMPI :**

- ✓ contribuent à la réalisation d'un ou plusieurs résultats escomptés par l'OMPI;
- ✓ sont de faible envergure par rapport à d'autres projets axés sur le développement (valeur approximative de 500 000 francs suisses);

- ✓ peuvent être financés au titre du budget ordinaire, des réserves et des fonds fiduciaires;
- ✓ peuvent s'étaler sur plusieurs exercices biennaux;
- ✓ sont soumis à des exigences d'approbation différentes (par exemple, CDIP, Assemblées générales, Directeur général).

En général, **les projets du Plan d'action pour le développement** :



### 3.2 Le cycle de vie des projets du Plan d'action pour le développement

Comme tous les projets, les projets relevant du Plan d'action pour le développement ont un cycle de vie découpé en plusieurs phases. Comme mentionné au paragraphe 1.1, les phases d'un projet du Plan d'action pour le développement présentent certaines particularités, car les États membres (par l'intermédiaire du CDIP) jouent un rôle très important dans les phases d'approbation, de suivi et d'évaluation. Toutes les phases du cycle de vie des projets du Plan d'action pour le développement sont brièvement décrites ci-après :

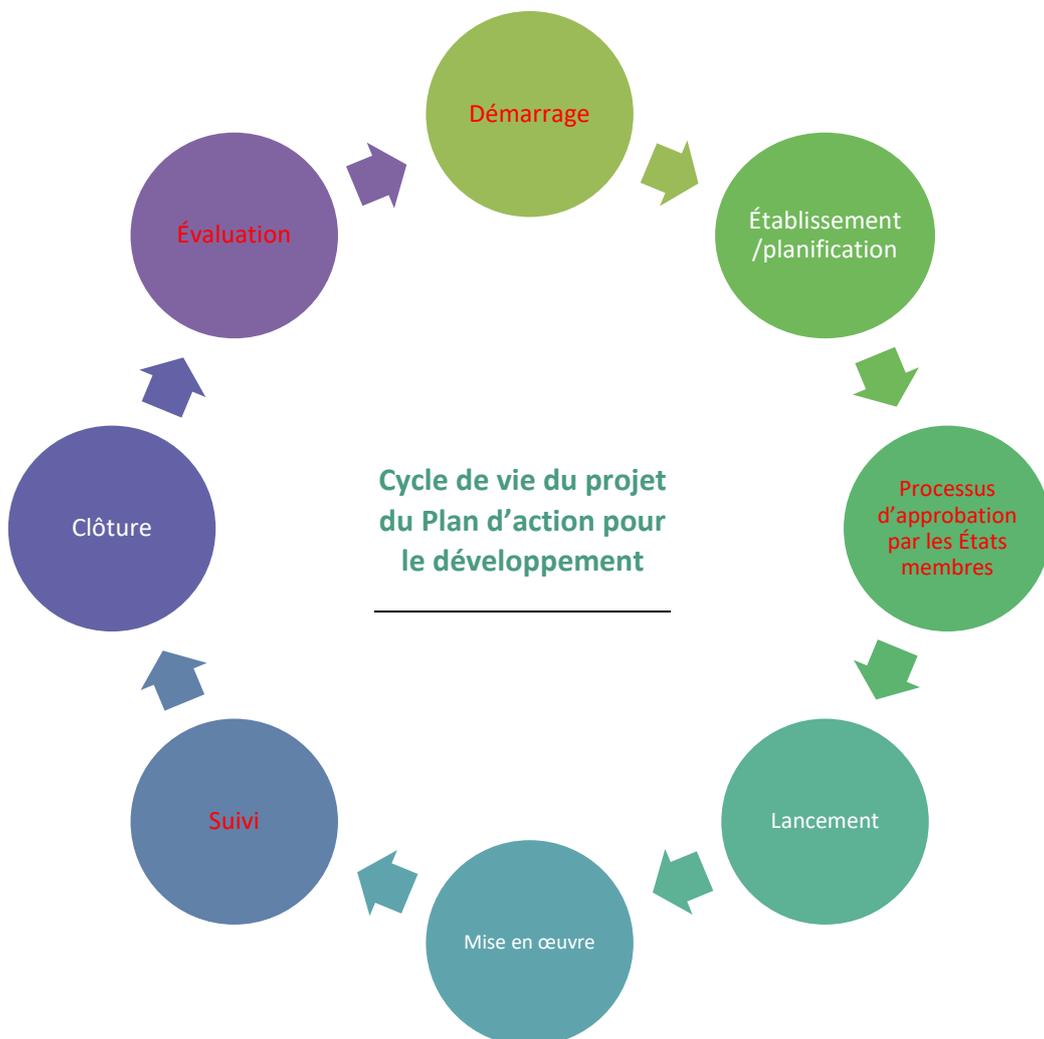
**Démarrage du projet** : le projet démarre lorsque le ou les États membres à l'origine de la proposition y réfléchissent et soumettent un concept de projet à la DACD. Ils exposent les éléments qui justifient le projet, recensent les principales parties prenantes, fixent l'objectif du projet et définissent sa stratégie d'exécution. Le concept du projet doit s'appuyer sur les recommandations du Plan d'action pour le développement, car elles sont au cœur de toutes les idées et propositions de projets relevant du Plan d'action pour le développement. Cette phase produit le concept de projet du Plan d'action pour le développement (formulaire 1), qui sera examiné plus avant avec la DACD.

**Établissement/planification du projet** : la DACD a un rôle très important à jouer dans cette phase et, si l'État ou les États membres auteurs de la proposition le demandent, la DACD les guidera durant cette phase et s'occupera de manière plus approfondie de la planification du projet, par exemple en intervenant auprès des parties prenantes recensées, en déterminant les services les plus pertinents de

l'Organisation pour la mise en œuvre du projet, en montrant comment le projet contribue aux résultats escomptés de l'OMPI et ses liens avec d'autres projets et activités du Plan d'action pour le développement. En outre, la DACD aidera l'État ou les États membres à établir un budget et un calendrier de projet sur la base des réalisations du projet durant cette phase. Cette phase produit un descriptif complet de projet du Plan d'action pour le développement (formulaire 2).

**Processus d'approbation par les États membres :** tous les projets du Plan d'action pour le développement doivent être approuvés à l'unanimité par les États membres dans le cadre du CDIP. Les États membres peuvent également suggérer des modifications à un projet proposé, dont il conviendra de tenir compte dans le descriptif de projet final.

### Diagramme I : cycle de vie d'un projet du Plan d'action pour le développement



**Lancement du projet :** une fois le projet approuvé par le CDIP, le chef de projet désigné lance la mise en œuvre du projet en constituant une équipe de projet (si le projet nécessite des ressources en personnel supplémentaires). Pendant cette phase, le chef de projet, en consultation avec la DACD et sur la base des critères décrits dans le descriptif de projet, sélectionne les pays bénéficiaires du projet. Les États membres intéressés peuvent soumettre leur demande en remplissant le formulaire 5. Avec le concours des pays bénéficiaires sélectionnés, le chef de projet dresse une liste détaillée des activités et des

priorités dans chacun d'eux (c'est-à-dire qu'il établit un plan de mise en œuvre du projet au niveau national). Cette phase produit un rapport initial (formulaire 4) et une structure de gestion du projet pleinement fonctionnelle.

**Mise en œuvre du projet :** la phase de mise en œuvre d'un projet est la plus longue. C'est la phase au cours de laquelle le chef de projet et les bénéficiaires ont la responsabilité de mener à bien les réalisations et d'obtenir les résultats escomptés du projet. Pour garantir le bon déroulement de cette phase, il est nécessaire d'évaluer périodiquement les risques qui peuvent affecter la mise en œuvre du projet et de prévoir des stratégies d'atténuation. Cette phase produit les réalisations du projet.

**Suivi du projet :** il est important de suivre la mise en œuvre du projet pendant toute sa durée pour s'assurer que les projets sont bien mis en œuvre et que les activités et les réalisations sont en bonne voie. Pour les projets relevant du Plan d'action pour le développement, le processus de suivi est assuré en dernier ressort par le CDIP, qui reçoit du chef de projet un rapport annuel sur l'état d'avancement. En plus du rapport annuel, le chef de projet doit périodiquement rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet à la DACD, en soulignant notamment les éventuels retards ou difficultés. Pour faciliter ce processus, la DACD et le chef de projet doivent utiliser un formulaire de suivi (annexe II). Cette phase produit des rapports périodiques sur l'état d'avancement des projets à l'intention du CDIP (formulaire 6).

**Clôture du projet :** une fois la mise en œuvre achevée, le chef de projet clôture le projet en procédant à une auto-évaluation en coordination avec la DACD. Celle-ci doit mettre en évidence les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du projet et ses principaux résultats, et indiquer le taux d'exécution du projet sur la base du budget prévisionnel du projet. Cette phase produit un rapport d'achèvement (formulaire 7), qui comprend une brève stratégie de suivi et de diffusion.

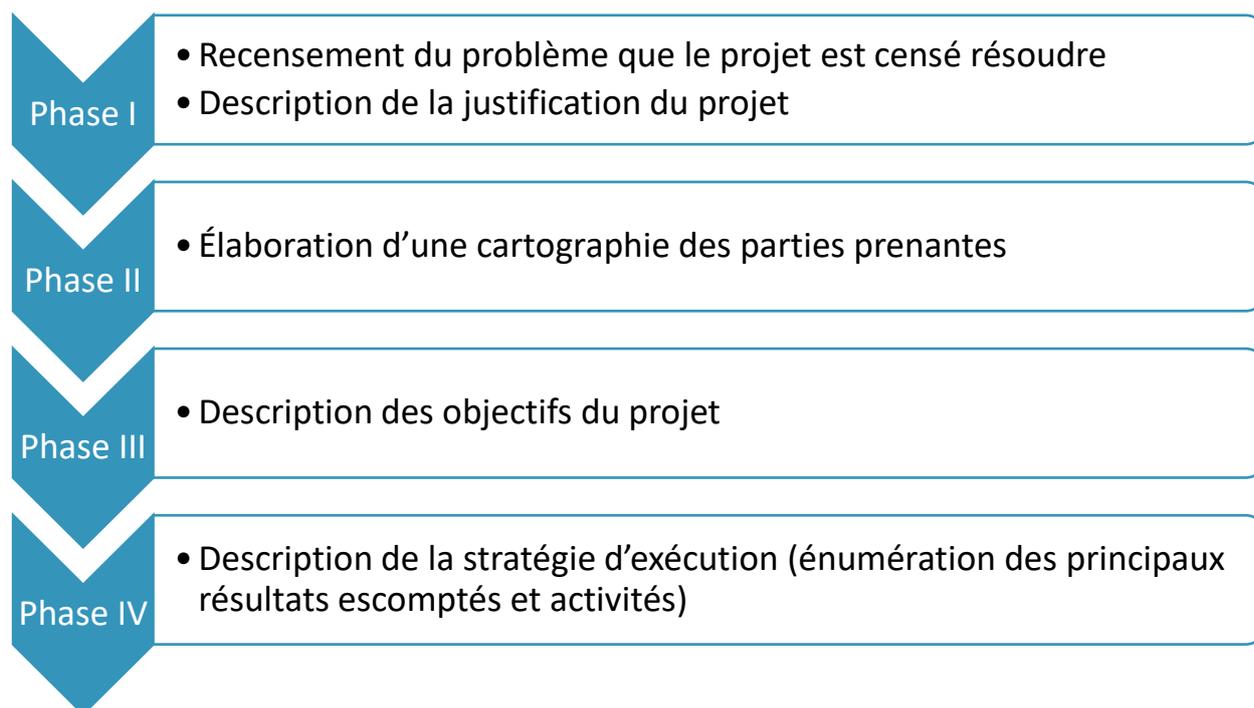
**Évaluation du projet :** l'évaluation est confiée à une partie externe. Elle apprécie la pertinence, la cohérence, l'efficacité, la rationalité et la durabilité du projet. Les évaluations génèrent des conclusions, une série de recommandations concernant les améliorations à apporter et mettent en évidence les enseignements à tirer. Comme pour les phases d'approbation et de suivi du projet, le rapport d'évaluation établi par une partie externe est soumis à l'examen du CDIP, qui décide en dernier ressort des mesures de suivi. Cette phase produit un rapport d'évaluation externe.

### ***Principaux points à retenir***

- Comme tous les projets, les projets relevant du Plan d'action pour le développement sont une entreprise limitée dans le temps, qui vise à générer un produit, un service ou un résultat spécifique.
- Les activités ordinaires, comme l'enregistrement des marques par un office de la propriété intellectuelle ou l'enseignement d'un cours de propriété intellectuelle dans une université, ne sont PAS considérées comme des projets.
- Le cycle de vie d'un projet relevant du Plan d'action de l'OMPI pour le développement comprend huit phases : démarrage, planification, approbation, lancement, mise en œuvre, suivi, clôture et évaluation.
- Le projet démarre lorsque son ou ses auteurs collaborent avec l'OMPI pour convenir d'un concept de projet et élaborer une ébauche de proposition de projet.
- La DACD peut offrir son assistance pour élaborer la proposition de projet.

### 3.3 Démarche par étapes pour élaborer un concept de projet du Plan d'action pour le développement

L'image ci-dessous décrit les quatre phases que le ou les États membres auteurs de la proposition sont encouragés à suivre en vue d'élaborer un concept de projet du Plan d'action pour le développement (l'élaboration d'un concept de projet du Plan d'action pour le développement correspond aux étapes 1 et 2 du processus d'établissement et d'approbation des projets du Plan d'action pour le développement décrites dans le *diagramme II*).



Les informations suivantes doivent figurer dans le concept d'un projet relevant du Plan d'action pour le développement pour chacune des phases décrites ci-dessus :

	<b>Intitulé du projet</b>
	Ajoutez l'intitulé (dans l'idéal, le titre reflète le principal avantage du projet)
Phase I	<b>Recensement du problème et justification du projet</b> La justification du projet du Plan d'action pour le développement doit s'appuyer sur les recommandations du Plan d'action pour le développement et traiter des questions suivantes : <ol style="list-style-type: none"> <li>i) À quels problèmes liés à la propriété intellectuelle le projet du Plan d'action pour le développement s'attaquera-t-il? Quelle est la situation actuelle et pourquoi est-elle insatisfaisante?</li> <li>ii) Quelles sont les causes sous-jacentes du problème lié à la propriété intellectuelle (analyse du problème) et comment le projet proposé peut-il y remédier?</li> <li>iii) Sur quelles recommandations du Plan d'action pour le développement la proposition de projet du Plan d'action pour le développement prend-elle appui et comment entend-elle en tenir compte?</li> </ol>

Phase II	<p><b>Cartographie des parties prenantes</b></p> <p>La cartographie des parties prenantes recense les principaux acteurs concernés par le projet du Plan d'action pour le développement ou qui doivent y être associés afin de garantir que l'objectif du projet soit atteint.</p> <p>Associez les parties prenantes concernées : pour garantir que votre projet du Plan d'action pour le développement réponde aux besoins des bénéficiaires (c'est-à-dire qu'il soit pertinent pour votre public cible), le problème (phase I) et les résultats attendus (phase III) doivent être recensés en consultation avec ceux qui sont ou pourraient être concernés (c'est-à-dire les parties prenantes).</p> <p>La cartographie des parties prenantes nous indique qui devra être associé au projet du Plan d'action pour le développement et qui en bénéficiera potentiellement, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autorités au niveau des États membres (par exemple, autorité chargée d'un droit de propriété intellectuelle spécifique (marques, brevets, droit d'auteur, etc.), ministères concernés si le projet cible des secteurs spécifiques, etc.)</li> <li>• institutions académiques</li> <li>• chambres de commerce</li> <li>• organisations non gouvernementales (ONG) concernées</li> <li>• services au sein de l'Organisation qui traitent de sujets similaires (la DACD peut fournir des orientations)</li> <li>• dans certains cas, d'autres organisations internationales, notamment celles qui font partie du système des Nations Unies</li> <li>• titulaires ou utilisateurs de droits de propriété intellectuelle dans le secteur privé</li> </ul>
Phase III	<p><b>Objectif(s)/Résultat(s) attendu(s) du projet</b></p> <p>Expliquez comment la situation se présentera une fois que le problème recensé dans la phase I aura été résolu ou, en d'autres termes, quels objectifs vous souhaitez atteindre avec ce projet.</p> <p><b>Important :</b> en formulant l'objectif/le résultat attendu du projet, citez de préférence <b>un</b> objectif majeur du projet qui soit clair pour tout le monde. Notez que les activités de renforcement des capacités, les séminaires, les ateliers, les visites d'étude, les activités d'"assistance technique" et autres ne sont pas des résultats attendus d'un projet du Plan d'action pour le développement. Le projet du Plan d'action pour le développement s'appuie sur ces activités pour atteindre ses objectifs mais celles-ci ne sont jamais un objectif en soi.</p>
Phase IV	<p><b>Stratégie d'exécution</b></p> <p>La stratégie d'exécution du projet, ou stratégie d'intervention, explique <b>comment</b> le problème recensé dans la phase I sera résolu pour atteindre le résultat attendu défini dans la phase III. C'est le cœur même de tout projet. Une stratégie d'intervention solide garantit que les projets apportent le soutien adéquat de la manière adéquate.</p> <p>La stratégie d'intervention est présentée comme une chaîne de résultats. La chaîne de résultats décrit la chaîne d'événements censée conduire au changement attendu (résultat). Le concept de base est que les apports sont traduits en activités, les activités en réalisations, les réalisations contribuent aux résultats et les résultats sont suivis d'effets. La chaîne doit répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quelles réalisations (produits) et activités (visant à produire les réalisations) sont nécessaires pour générer le(s) résultat(s) attendu(s)? et</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>comment le projet du Plan d'action pour le développement va-t-il générer les réalisations attendues grâce à ses activités, et comment les réalisations vont-elles produire le(s) résultat(s) attendu(s)?</li> </ul> <p><b>Important :</b> pour qu'un projet du Plan d'action pour le développement soit efficace, il devrait afficher entre 3 et 5 réalisations, suivant la portée, la durée et les ressources du projet.</p>
--

### 3.4 Exemples de concepts de projet

Dans le monde réel, les problèmes et les raisons sous-jacentes sont généralement plus complexes. Il se peut ainsi que les brevets ne soient pas commercialisés parce que la recherche universitaire n'est pas orientée vers le marché, que le détenteur du brevet n'a pas les compétences entrepreneuriales requises, que les investissements pour valoriser le brevet ne sont pas disponibles, etc. Quatre exemples sont donnés ci-dessous à titre illustratif.

#### Exemple 1 : améliorer la commercialisation des brevets obtenus grâce à la recherche universitaire

Le diagramme ci-dessous illustre le cheminement qui mène du recensement du problème à la formulation d'une solution :

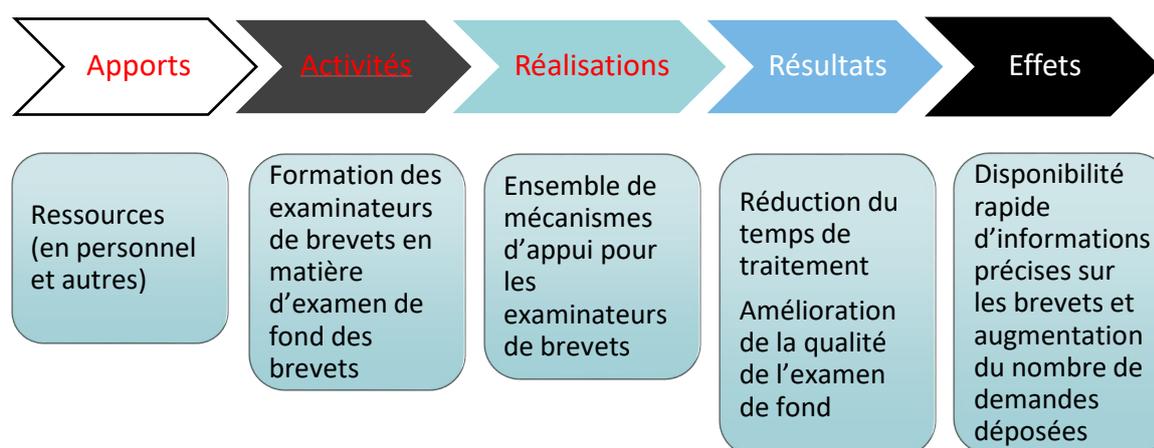
<i>Analyse du problème (explique la problématique et les raisons sous-jacentes de l'existence du problème (phase I))</i>	<i>Cartographie des parties prenantes (phase II)</i>	<i>Stratégie d'exécution (explique les moyens susceptibles de résoudre le problème (phase IV))</i>	<i>Résultat attendu (explique l'amélioration escomptée, c'est-à-dire comment se présentera la situation une fois le projet du Plan d'action pour le développement achevé (phase III))</i>
<p><b>Problème :</b> les inventions réalisées dans les universités sont brevetées mais les brevets ne sont pas utilisés (commercialisés).</p> <p><b>Raison(s) :</b> absence de lien entre les inventeurs et les entreprises qui peuvent commercialiser les inventions.</p>	<p>Offices de propriété intellectuelle; institutions gouvernementales; universités; utilisateurs des services des offices de propriété intellectuelle; chercheurs.</p>	<p><b>Stratégie d'exécution/d'intervention :</b></p> <p>Cartographie des réalisations susceptibles de contribuer à atteindre les résultats attendus du projet. Par exemple, instrument ou guide sur la commercialisation de la propriété intellectuelle à l'intention des universités.</p> <p>Description des <b>activités nécessaires pour produire les réalisations.</b> Par exemple, dispenser une formation sur la commercialisation de la propriété intellectuelle à l'intention des chercheurs universitaires.</p>	<p><b>Résultat :</b> un plus grand nombre des brevets générés par les universités sont valorisés (nombre de brevets commercialisés et recettes générées).</p>

### Exemple 2 : accroître le nombre d'enregistrements de marques par les entreprises afin de faire baisser le nombre de litiges

<i>Problématique à résoudre et analyse du problème (phase I)</i>	<i>Cartographie des parties prenantes (phase II)</i>	<i>Stratégie d'exécution (phase IV)</i>	<i>Résultat attendu (résultat attendu généré par le projet = amélioration de la situation, phase III)</i>
<p><b>Problème :</b> nombre élevé de litiges de propriété intellectuelle portant sur l'utilisation des noms de marques.</p> <p><b>Raison(s) :</b> il est difficile d'obtenir des informations sur les marques enregistrées. Les entreprises ne savent pas qu'elles risquent de porter atteinte à une marque enregistrée.</p>	<p>Offices de propriété intellectuelle; institutions gouvernementales; institutions judiciaires; institutions quasi judiciaires; utilisateurs des services fournis par les offices de propriété intellectuelle; entreprises, y compris les PME.</p>	<p><b>Stratégie d'exécution/d'intervention :</b></p> <p>Conduite d'activités de sensibilisation dans le domaine de l'enregistrement des marques; mise au point d'un instrument visant à simplifier les recherches de marques, etc.</p>	<p><b>Résultat :</b> baisse du nombre d'atteintes portées aux marques et donc du nombre de litiges.</p>

### Exemple 3 : stratégie d'intervention pour un projet visant à réduire les retards dans l'enregistrement des brevets

Voici un exemple de stratégie d'intervention présentée sous forme d'organigramme. En général, les projets sont directement responsables des apports, des activités et des réalisations (marqués en rouge). Les résultats et les effets sont les avantages générés par les réalisations.



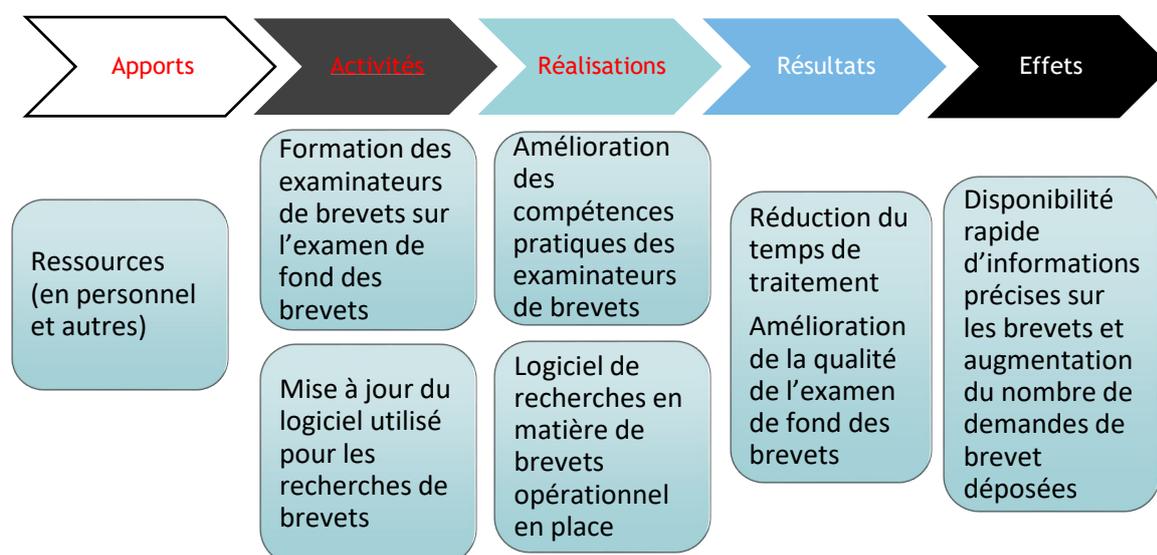
Dans l'exemple ci-dessus, le résultat attendu du projet est la réduction du temps de traitement concernant l'examen des brevets et l'amélioration de sa qualité. L'effet à long terme est la mise à disposition en temps voulu d'informations très précises sur les brevets, conduisant à l'augmentation du nombre de dépôts de demandes de brevet par les offices ou les pays.

Dans un tel scénario, l'analyse du problème aurait montré que les problèmes à l'origine des retards étaient les compétences pratiques des examinateurs de brevets. Celles-ci pourraient être améliorées par la formation. Dans ce cas, un projet relevant du Plan d'action pour le développement pourrait être élaboré selon l'organigramme figurant ci-dessus.

**Note :** en plus des exemples fournis, vous trouverez ici un exemple de document informel élaboré dans le cadre du CDIP par le Secrétariat de l'OMPI en 2011. Ce document décrit le concept et l'idée qui sous-tendent le projet du Plan d'action pour le développement relatif à la propriété intellectuelle et l'économie informelle. De même, le projet du Plan d'action pour le développement relatif à la propriété intellectuelle et la création de marques de produits aux fins du développement des entreprises dans les pays en développement et les pays les moins avancés a été élaboré sur la base d'une proposition faite par la République de Corée. S'inspirant de l'idée formulée par la République de Corée, le Secrétariat a élaboré un concept de projet, suggérant comment cette proposition pourrait être mise en œuvre par l'OMPI, et l'a finalement transformé en proposition de projet. Les États membres sont encouragés à élargir cette pratique.

#### Exemple 4 : stratégie d'exécution/d'intervention (plusieurs réalisations nécessaires pour atteindre le résultat escompté)

Dans l'exemple 4, deux causes profondes sont à l'origine des retards dans l'examen des brevets : le manque de logiciels appropriés et les compétences du personnel. Il est probable que ces problèmes puissent être entièrement résolus par deux réalisations : l'amélioration des compétences des examinateurs de brevets et une solution logicielle plus efficace pour les recherches de brevets.



### Principaux points à retenir

#### Pour élaborer un concept de projet du Plan d'action pour le développement :

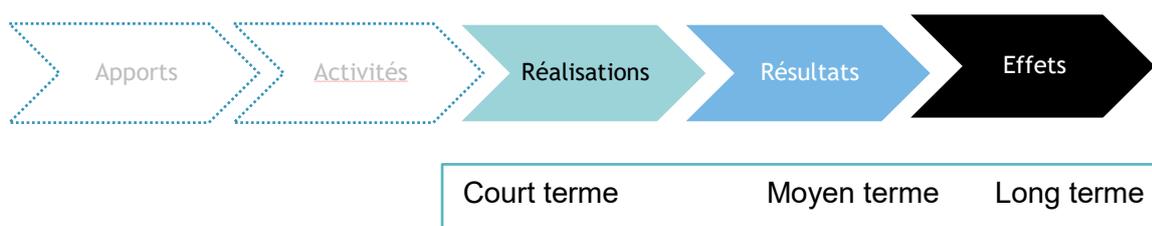
- choisir un intitulé qui mette en évidence les avantages du projet
- justifier le projet eu égard aux problèmes de propriété intellectuelle que le projet du Plan d'action pour le développement s'attachera à résoudre
- recenser et associer les parties prenantes concernées
- fixer un objectif et des résultats clairs pour le projet
- décrire la stratégie d'exécution (au moyen d'un organigramme), en tenant compte de l'influence des événements ou de l'environnement extérieurs plus précisément :
  - un projet du Plan d'action pour le développement doit afficher entre 3 et 5 réalisations
  - le projet du Plan d'action pour le développement soutient toujours les activités visant à atteindre ses objectifs mais celles-ci ne sont jamais un objectif en soi
  - il convient d'utiliser le formulaire standard (formulaire 1) pour élaborer le concept d'un projet du Plan d'action pour le développement

### 3.5 Stratégie d'exécution/d'intervention du projet du Plan d'action pour le développement : réalisations, résultats et effets

La stratégie d'exécution/d'intervention (parfois aussi appelée théorie du changement) explique comment les résultats et les effets attendus seront générés. Elle décrit les réalisations nécessaires pour générer les résultats directs attendus qui, à leur tour, devraient être suivis d'effets. Elle décrit également les activités qui doivent être mises en œuvre pour générer les réalisations, et ainsi de suite.

Les activités, les réalisations, les résultats et les effets représentent différents niveaux de résultats, qui peuvent également être distingués en fonction du lieu et du délai dans lesquels ils sont censés se produire, à savoir :

- **Résultats qui se produisent au niveau micro/macroéconomique :** les réalisations interviennent au niveau microéconomique (individus, organisations), tandis que les résultats se produisent généralement au niveau macroéconomique.
- **Résultats à court ou à long terme :** les réalisations interviennent toujours pendant la durée du projet, tandis que les résultats sont des changements à plus long terme (génération de revenus par les utilisateurs de la propriété intellectuelle), qui se matérialisent parfois seulement après la fin du projet.

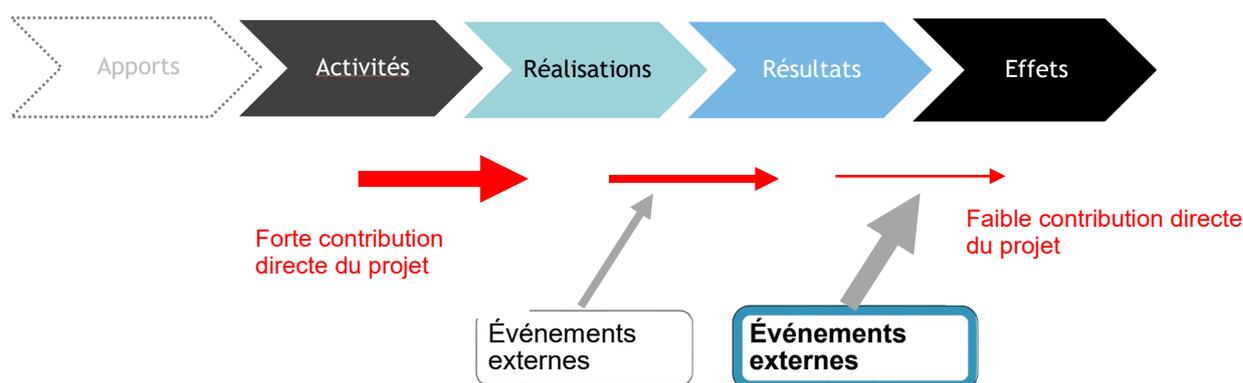


**Responsabilité pour différents niveaux de résultats :** les projets rendent compte directement des réalisations prévues. S'ils ne sont pas directement responsables des résultats et des effets, ils sont tenus de prendre toutes les mesures pour faciliter leur concrétisation.

**Important :** les projets du Plan d'action pour le développement mettent rarement l'accent sur l'incidence, car leur portée est généralement considérée comme étant limitée.

### 3.6 Hypothèses concernant les facteurs externes

La possibilité d'atteindre les résultats escomptés du projet dépend souvent aussi d'événements ou de conditions externes qui échappent au contrôle du projet du Plan d'action pour le développement. Ceux-ci peuvent se rapporter ou non à la propriété intellectuelle.



Les réalisations sont généralement attribuables aux activités et directement générées par celles-ci.

Un résultat est une conséquence directe générée par les réalisations du projet, bien que parfois des conditions externes puissent être nécessaires pour assurer leur concrétisation. Bien que les résultats ne soient pas directement attribuables aux réalisations, le degré de causalité ou de contribution entre les activités, les réalisations et les résultats reste assez fort. La contribution des résultats aux effets est généralement plus faible, car les facteurs externes jouent un rôle très important dans la concrétisation des effets. Les effets ne sont donc pas directement attribuables aux résultats puisque leur matérialisation nécessite des apports extérieurs.

Les facteurs externes nécessaires à la transformation des réalisations en résultats ou des résultats en effets sont appelés hypothèses. La stratégie d'exécution suppose que ces facteurs ou événements externes se produiront ou qu'ils existent<sup>11</sup>.

Le recensement de ces événements ou facteurs externes est essentiel pour la stratégie d'exécution. Les hypothèses ont souvent trait au contexte dans lequel un projet du Plan d'action pour le développement se déroule ou à la contribution que d'autres acteurs doivent fournir.

Voici des exemples typiques de facteurs externes qui peuvent être considérés comme des hypothèses :

- **décisions de politique générale :** lois adoptées par le Parlement, décisions de principe prises par le gouvernement, stratégies approuvées, etc.;
- **infrastructures et ressources en personnel des institutions bénéficiaires :** équipement et autres infrastructures disponibles, personnel recruté et maintenu en service, etc.;
- **contexte économique :** environnement commercial favorable à la mise en valeur des actifs de propriété intellectuelle des entreprises, absence de barrières commerciales pour les produits de haute technologie, accès au capital pour les investissements dans la technologie;

<sup>11</sup> Les facteurs externes sont le plus souvent des risques (voir le chapitre IV, analyse des risques).

- **ressources externes** : le projet du Plan d'action pour le développement repose sur des contributions extérieures (par exemple, lieux de formation ou matériel fournis par les offices de propriété intellectuelle des pays bénéficiaires).

Exemples de facteurs, événements ou conditions internes qui ne sont PAS des hypothèses :

- l'intérêt des bénéficiaires (si les bénéficiaires ne sont pas motivés, le problème envisagé et sa solution ne sont généralement pas pertinents);
- la clarté des réalisations escomptées du projet ou de l'apport technique attendu du projet du Plan d'action pour le développement (à garantir par le projet du Plan d'action pour le développement);
- les ressources en personnel du projet du Plan d'action pour le développement (à planifier/assurer par le projet du Plan d'action pour le développement);
- les mouvements de personnel (au sein de l'OMPI ou de l'institution bénéficiaire).

**Important** : la concrétisation des hypothèses est souvent incertaine. Le fait qu'un facteur externe ne se matérialise pas comme prévu est un risque qui doit être évalué dans le cadre de l'analyse des risques de la proposition de projet du Plan d'action pour le développement.

### ***Principaux points à retenir***

**Apport(s)** : comprend les ressources en personnel et autres qui sont dévolues au projet.

**Activité(s)** : actions entreprises ou travaux menés dans le cadre desquels les apports du projet sont mobilisés pour produire des réalisations spécifiques.

**Réalisation(s)** : produits, biens d'équipement et services qui résultent d'un projet. Elles reflètent des changements opérationnels, ou des changements dans les connaissances et les compétences. Elles consistent à générer un produit plutôt qu'un effet (études, guides, bases de données, matériel de formation, etc.).

**Résultat(s)** : effets souhaités à court ou à moyen terme des réalisations du projet. Ils définissent la forme que prendra le succès, orientent les activités et procurent une base pour le cadre de mesure de l'exécution. Ils induisent généralement des changements institutionnels ou comportementaux.

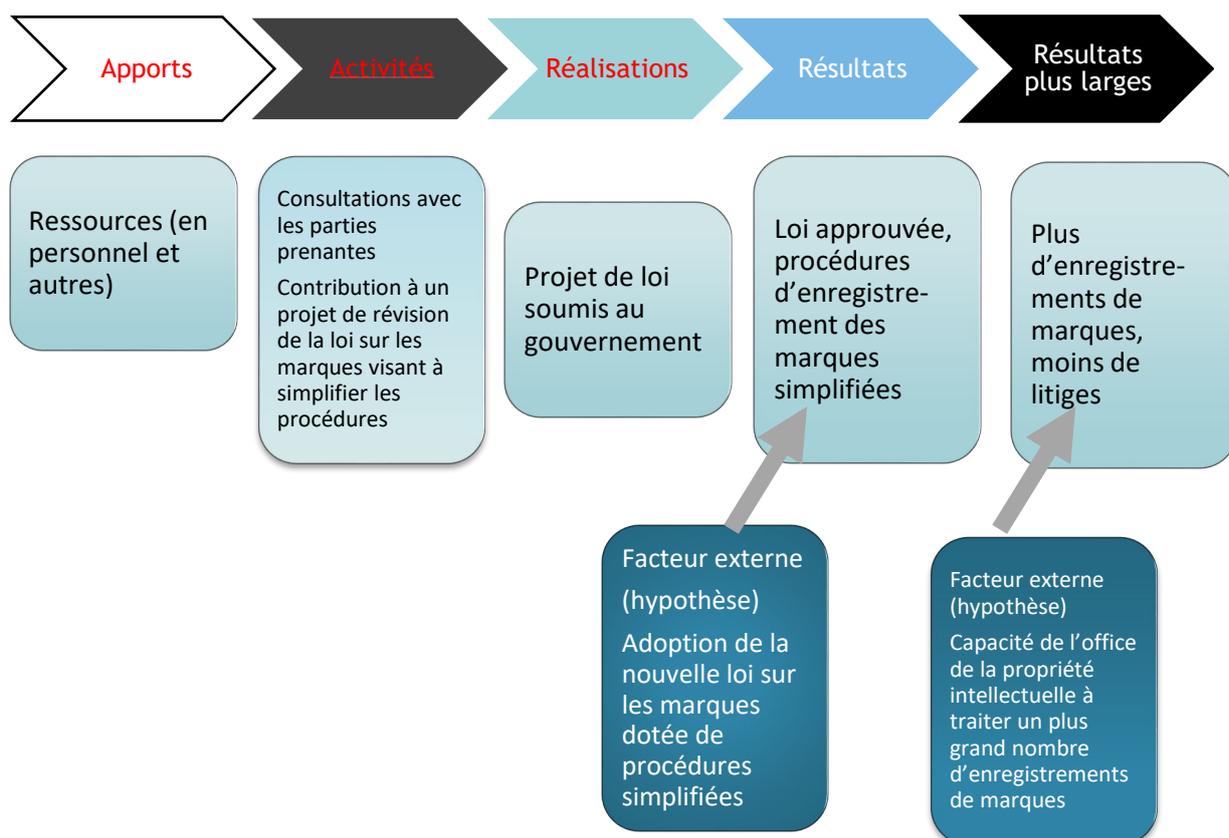
**Effets** : effets primaires et secondaires à long terme induits par le projet, susceptibles d'avoir une incidence sur la vie des gens. Les effets peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou involontaires.

**Hypothèses** : facteurs externes nécessaires pour que les réalisations se transforment en résultats ou les résultats en effets.

**Important** : les projets du Plan d'action pour le développement mettent rarement l'accent sur l'incidence, car leur portée est généralement considérée comme étant limitée.

### **Exemple 5 : stratégie de livraison (comprenant les facteurs externes et les hypothèses)**

Cet exemple présente un projet visant à réduire le nombre de litiges relatifs à l'utilisation des marques. La première cause profonde recensée dans la phase I est la lourdeur des procédures prévues par la législation sur la propriété intellectuelle (loi sur les marques), qui décourage de nombreuses entreprises d'enregistrer leurs marques. Le projet fournit un appui pour modifier la loi. La principale hypothèse est que les lois seront adoptées et que l'office de la propriété intellectuelle dispose des capacités nécessaires pour traiter le nombre accru d'enregistrements de marques.



## CHAPITRE 4 : DU CONCEPT À L'ÉBAUCHE DE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Comme indiqué dans la description du processus relatif au projet du Plan d'action pour le développement (diagramme II), une fois que l'État membre auteur de la proposition a soumis un concept de projet relevant du Plan d'action pour le développement, c'est à la DACD qu'il incombe d'examiner le concept proposé et de donner son avis. Les parties discutent et se mettent d'accord sur un concept de projet du Plan d'action pour le développement. La DACD aide ensuite l'État ou les États membres à élaborer une ébauche de projet du Plan d'action pour le développement, et d'autres services de l'OMPI peuvent apporter leur contribution à l'élaboration de l'avant-projet. Il appartient aux États membres de décider s'ils préfèrent passer du concept de projet du Plan d'action pour le développement à l'ébauche de projet de manière indépendante ou avec le concours/l'assistance de la DACD.

Pour rappel, le concept de projet du Plan d'action pour le développement doit comporter les éléments suivants :

- ✓ l'intitulé du projet;
- ✓ la description de la justification du projet;
- ✓ une cartographie des parties prenantes;
- ✓ un à deux objectifs de projet;
- ✓ la logique de la stratégie d'exécution/d'intervention.

L'avant-projet doit en outre inclure les éléments suivants :

- une stratégie de pérennisation;
- une liste de résultats escomptés et des moyens pour les mesurer;
- une description des moyens permettant de mesurer les progrès accomplis de manière vérifiable;
- une évaluation des risques et des stratégies d'atténuation envisageables;
- un calendrier de mise en œuvre du projet; et
- un budget prévisionnel du projet.

#### 4.1 Stratégie de pérennisation

La pérennisation des résultats (et non du projet) est une préoccupation essentielle de tous les projets axés sur le développement.

La stratégie de pérennisation explique comment le ou les États membres auteurs de la proposition veillent à ce que les réalisations du projet du Plan d'action pour le développement continuent à bénéficier aux parties prenantes après la fin du projet et s'assurent de disposer des ressources et de prendre les mesures nécessaires pour y parvenir. Dans le jargon de la gestion de projet, on utilise également le terme de "stratégie de sortie".

Bien que les projets relevant du Plan d'action pour le développement soient de nature spécifique et qu'il s'agisse de projets de développement relativement limités (en termes de budget et de durée), il existe un certain nombre de stratégies de pérennisation que les États membres peuvent envisager, par exemple :

- **Utilisation accrue des réalisations du projet par les États membres** : s'assurer qu'un service, un produit ou une réalisation élaboré(e) et mis(e) à l'essai par un projet du Plan d'action pour le développement continuera à être proposé(e) ou utilisé(e) par les États membres de l'OMPI et les parties prenantes concernées. Dans ce cas, il est important de réaliser une analyse de rentabilité pour illustrer les possibilités d'étendre l'utilisation de ce service, de ce produit ou de cette réalisation.
- **S'appuyer sur les résultats du projet** : envisager les moyens par lesquels les bénéficiaires des projets du Plan d'action pour le développement peuvent mettre à profit et étendre les avantages desdits projets.
- **Garantir l'utilisation publique des réalisations du projet** : s'assurer que les réalisations du projet continueront d'être utilisées par certaines parties prenantes extérieures à l'OMPI (gouvernements, entreprises, universités, etc.) en les promouvant et en les rendant disponibles et accessibles (qu'il s'agisse d'études, de directives pratiques, de matériel didactique, etc.). Dans ce cas, il est important de comprendre en quoi la réalisation est intéressante et pour qui.

**La stratégie de pérennisation pourrait nécessiter la mise en place de mesures de soutien particulières au cours du projet du Plan d'action pour le développement :**

- publication d'études;
- intégration de cours dans le catalogue de cours (par exemple, dans le cadre de l'Académie de l'OMPI);
- publication de programmes d'études et de matériel didactique;
- soutien à des organisations partenaires pour l'institutionnalisation du service élaboré dans le cadre des travaux de divers secteurs de l'OMPI (analyses de rentabilité, formation du personnel, déploiement et mise à l'essai des services, etc.).

Outre les stratégies susmentionnées, les États membres devraient envisager deux autres moyens possibles d'assurer la continuation des projets du Plan d'action pour le développement et de leurs réalisations, sous réserve de la bonne exécution des projets et d'une décision du CDIP :

- **une phase de suivi** : envisager d'étendre le projet à d'autres réalisations complémentaires ou à d'autres pays intéressés (consolider, approfondir ou élargir les résultats);
- **l'intégration** de l'activité ou du service mis à l'essai par le projet du Plan d'action pour le développement : un service spécifique de l'Organisation devrait prévoir de continuer à offrir l'activité ou le service (pour compléter les offres actuelles des domaines d'activité habituels). Il peut s'agir par exemple de services aux États membres qui s'inscrivent dans les secteurs existants de l'OMPI et répondent aux objectifs stratégiques de l'OMPI.

### **Principaux points à retenir**

**La pérennisation des résultats** est une préoccupation importante pour tous les projets axés sur le développement. Les projets du Plan d'action pour le développement testent souvent des idées et des méthodes. Leurs réalisations doivent donc être :

- évolutives
- utilisées plus largement par les États membres
- intégrées par l'OMPI

## **4.2 Définition et mesure des résultats**

Les indicateurs de mesure des résultats sont essentiels à la réussite des projets du Plan d'action pour le développement, car ils orientent toutes les activités et les réalisations du projet. Ces indicateurs doivent être SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*), à savoir :

Précis	L'indicateur est-il clair/sans ambiguïté?
Mesurables	L'indicateur peut-il être mesuré?
Réalistes	L'objectif visé est-il réaliste, concret et atteignable compte tenu des contraintes du projet (en termes notamment de ressources, de compétences et de calendrier)?
Pertinents	Est-il démontré que l'objectif visé a été atteint? Est-il aligné sur l'objectif du projet?
Assortis de délais	Y a-t-il une date butoir définie pour la réussite et l'achèvement du projet dans les délais?

### *Indicateurs quantitatifs*

Les indicateurs quantitatifs mesurent l'évolution des valeurs numériques dans le temps.

- Nombres : nombre de marques enregistrées
- Pourcentage : pourcentage de demandes de brevet en attente depuis plus de deux ans
- Ratio : rapport entre les demandes de brevet déposées par des résidents et celles qui sont déposées par des non-résidents
- Taux : nombre de brevets pour 1 million d'adultes

### *Indicateurs qualitatifs*

Les indicateurs qualitatifs reflètent les jugements, les opinions, les perceptions et l'attitude des personnes face à une situation ou un sujet donné. Ils peuvent signaler des changements dans la sensibilité, les mentalités, la satisfaction, le niveau de confiance, la compréhension et la connaissance.

- Pourcentage de participants satisfaits de la qualité de la formation dispensée par l'Académie de la propriété intellectuelle
- Pourcentage d'étudiants capables de citer au moins trois critères de délivrance d'un brevet.

Les indicateurs qualitatifs peuvent être convertis en données quantitatives si les réponses sont réparties en catégories et correctement codées (par exemple, dans le pourcentage de participants ayant jugé la formation utile, la satisfaction des participants est exprimée en nombre, ou en pourcentage).

### **4.3 Mesure des progrès réalisés : niveau de référence et objectif visé**

Le niveau de référence est la valeur d'un indicateur d'exécution avant la mise en œuvre du projet.

L'objectif est le résultat à atteindre dans un délai défini. La comparaison entre le niveau de référence et l'objectif visé permet de déterminer dans quelle mesure le changement s'est produit à chaque niveau de résultat. Le niveau de référence et les objectifs sont généralement déterminés une fois que les détails de la mise en œuvre sont connus (pays pilotes, activités).

#### *Exemples d'indicateurs SMART pour les réalisations :*

- cours d'enseignement à distance élaboré, mis à l'essai et proposé au public;
- logiciel développé, installé, testé et mis en service;
- projet de politique de propriété intellectuelle pour le pays X établi, examiné et approuvé par l'office de la propriété intellectuelle;
- étude sur l'utilisation des expressions culturelles traditionnelles dans les films qui sont produits dans le pays X achevée et présentée au bureau du droit d'auteur (ou son équivalent).

#### *Exemples d'indicateurs SMART pour les résultats :*

- l'utilisation des services mis au point par un projet du Plan d'action pour le développement; par exemple, le nombre de marques déposées via un logiciel d'enregistrement de marques en ligne. Moyens de vérification/source : compte rendu de l'office de propriété intellectuelle bénéficiaire;
- l'utilisation d'outils/de cours : le nombre d'étudiants qui réussissent l'examen final du cours en ligne élaboré par un projet du Plan d'action pour le développement (indicateur quantitatif, données à extraire de la base de données des participants) ou le pourcentage de participants au cours qui sont très satisfaits/satisfaits/pas satisfaits du cours (données collectées dans le cadre d'une enquête en ligne);
- l'utilisation des conseils en matière de politique générale : la politique a été approuvée, ce dont atteste la publication officielle de la politique/loi. Un autre indicateur qualitatif pourrait être le degré de prise en compte des conseils dispensés.

#### *Exemples d'indicateurs SMART pour les effets :*

- bénéfices générés par les services mis au point par un projet du Plan d'action pour le développement; par exemple, combien d'étudiants ont fait enregistrer des entreprises après avoir participé au cours d'entrepreneuriat élaboré par le projet du Plan d'action pour le développement et dispensé par une université technique;
- changements plus larges observés suite à l'approbation d'une nouvelle loi facilitant l'enregistrement des brevets. Par exemple : le nombre d'enregistrements de brevets a augmenté.

## 4.4 Moyens de vérification

Les **moyens de vérification**, ou sources, indiquent **comment les données seront collectées et par qui** (par exemple, le projet du Plan d'action pour le développement, accessible au public, ou collecte par un partenaire tiers).

**Important** : la collecte de données dans le cadre d'un projet du Plan d'action pour le développement est une activité de projet et doit être prévue au budget!

Exemples :

- données statistiques fournies par l'office de la propriété intellectuelle
- enquête réalisée par le projet
- expertise commandée par le projet (par exemple, pour évaluer les politiques)
- rapports économiques
- documents
- observations personnelles

### *Principaux points à retenir*

- ✓ Les indicateurs doivent être **SMART**, c'est-à-dire précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais
- ✓ Le niveau de référence pour les résultats escomptés doit être établi avant de démarrer le projet
- ✓ Il convient de planifier les modalités de collecte des données nécessaires pour atteindre les indicateurs (SMART) fixés

## 4.5 Gestion des risques

La gestion des risques consiste à recenser d'éventuels événements extérieurs négatifs (menaces), à évaluer leur incidence potentielle et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation.

Dans un projet relevant du Plan d'action pour le développement, le risque est souvent lié à un événement qui a une incidence négative sur la réalisation des objectifs du projet. Parfois, cette menace pourrait également avoir des répercussions négatives plus larges sur l'OMPI en tant qu'Organisation ou sur les pays pilotes.

L'évaluation des risques s'intéresse à deux aspects :

- la **probabilité** (ou vraisemblance) qu'une menace se produise (faible, modérée, élevée);
- l'**incidence** potentielle de la menace sur l'obtention des résultats (faible, moyenne, majeure).

Les risques peuvent être classés en fonction du type d'incidence négative qu'ils peuvent produire. Par exemple, l'incidence peut affecter la réalisation des objectifs du projet, le respect des délais d'exécution des réalisations du projet ou porter atteinte à la réputation.

En général, les risques couramment recensés dans les projets du Plan d'action pour le développement sont liés aux hypothèses du cadre logique et se matérialisent rarement. Par exemple :

- les décisions politiques attendues ne sont pas prises dans les pays pilotes;
- les conditions-cadres prévues ne sont pas en place (par exemple, l'accès au financement pour les entreprises en démarrage, les procédures pour enregistrer une entreprise);
- la rotation du personnel : les effectifs formés dans les pays bénéficiaires quittent leur fonction et ne sont plus en mesure de mettre en pratique leurs connaissances;

- les institutions bénéficiaires n'ont pas le budget nécessaire pour continuer à offrir un service;
- les institutions bénéficiaires n'ont pas le budget nécessaire pour fournir des contributions en nature (achat de matériel informatique pour exploiter le logiciel élaboré par le projet du Plan d'action pour le développement, pas de budget pour embaucher le personnel nécessaire, organiser des événements, etc.);
- dans certains cas, l'instabilité politique et les menaces qui pèsent sur la sécurité dans les pays pilotes.

### Grille des risques de l'OMPI au niveau du projet<sup>12</sup>

GRILLE DES RISQUES DE L'OMPI POUR LES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT				
Probabilité		Évaluation de chaque risque :		
Élevée	> 50%	MODÉRÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ
Modérée	25 – 50%	FAIBLE	MODÉRÉ	ÉLEVÉ
Faible	< 25%	FAIBLE	FAIBLE	MODÉRÉ
Incidence et type de risque		Faible	Moyenne	Majeure
Menace financière		< 10% du budget	10 – 30% du budget	> 30% du budget
Obtention des résultats du projet compromise		Dans une moindre mesure	Dans une large mesure	Impossible de mener à bien le projet
Réalizations retardées		De moins de 6 mois	De 6 à 12 mois	De plus de 12 mois
Atteinte à la réputation		Seulement à l'égard d'un groupe de parties prenantes	Projet tout entier (nombreuses parties prenantes)	À l'échelle de l'OMPI

**Note :** le processus de gestion des risques est défini dans le Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne de l'OMPI, qui est mis à la disposition des fonctionnaires de l'OMPI sur la page intranet du Bureau du contrôleur. L'OMPI établit une distinction entre les risques institutionnels (pour l'OMPI en tant qu'Organisation) et les risques au niveau des projets. Les risques au niveau des projets peuvent devenir des risques institutionnels si leur incidence et leur probabilité sont excessives (cela s'applique en particulier aux risques d'atteinte à la réputation).

### Les stratégies d'atténuation des risques sont les suivantes :

- accepter le risque
- transférer le risque (par exemple, en souscrivant une assurance)
- réduire la probabilité que la menace se matérialise ou le degré d'incidence de la menace
- éviter le risque (par exemple, en adoptant une autre stratégie d'exécution)
- prévoir un plan de repli (situation d'urgence)

<sup>12</sup> Source : OMPI, gestion de projets en environnement de gestion axée sur les résultats (adaptation aux projets relevant du Plan d'action pour le développement)

Exemple :

- **Évaluation des risques** : la probabilité que l’université technique du pays X n’ait pas le budget nécessaire pour continuer à offrir son cours d’entrepreneuriat après la fin du projet du Plan d’action pour le développement est faible (moins de 25%), mais l’incidence serait majeure (100%, le cours n’est plus disponible pour les étudiants, les fonds déboursés par le projet du Plan d’action pour le développement sont en grande partie perdus). Par conséquent, selon la grille de risque de l’OMPI, le risque est jugé modéré.
- **Stratégie d’atténuation possible** : travailler avec plusieurs universités techniques (réduire la probabilité) ou utiliser un modèle de cours d’enseignement à distance à faible coût (autre stratégie d’exécution).

## 4.6 Réalisations et calendrier provisoire

Le tableau ci-dessous “Calendrier de mise en œuvre provisoire” présente le calendrier du projet pour chacune des réalisations. Le calendrier du projet est la base de référence par rapport à laquelle les progrès sont mesurés. Pour les projets du Plan d’action pour le développement, le calendrier se présente sous la forme d’un diagramme. Les barres verticales indiquent le travail effectué sur des réalisations spécifiques au cours de chaque trimestre. Les barres horizontales indiquent les réalisations selon le cadre logique. Dans l’exemple ci-dessous, l’exécution de la réalisation 2 débute au deuxième trimestre de l’année 1 (avril) et celle de la réalisation 2 est prévue en décembre de l’année 1 (quatrième trimestre).

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE PROVISOIRE								
Réalizations selon le cadre logique (section 3)	Trimestres							
	Année 1				Année 2			
	1er	2e	3e	4e	1er	2e	3e	4e
Réalisation 1	■	■						
Réalisation 2		■	■	■				
Réalisation 3			■	■	■	■	■	
Réalisation 4						■	■	■

**Note** : la liste détaillée des activités et le calendrier de mise en œuvre correspondant seront établis pendant la phase de lancement du projet.

L’estimation du temps repose sur les considérations suivantes :

- les compétences requises pour mener à bien les activités
- la durée du besoin
- le calendrier et la date d’exécution butoir
- la quantité de ressources nécessaires pour mener à bien l’activité
- les alternatives (externalisation du service, contrat de service)

**Important** : le calendrier est qualifié de “provisoire” au stade de l’élaboration et de l’adoption du projet. Le calendrier et la stratégie de mise en œuvre seront examinés en détail avec chaque pays bénéficiaire une fois le projet approuvé. Le calendrier évoluera au fil de la mise en œuvre du projet du Plan d’action pour le développement et devra être actualisé en conséquence.

## 4.7 Budget du projet

La proposition de projet du Plan d'action pour le développement doit également comprendre un budget prévisionnel fondé sur les réalisations du projet et réparti par type de coût. Le budget du projet est établi par la DACD en coordination avec la Division de l'exécution des programmes et du budget de l'OMPI.

L'OMPI répartit ses coûts en catégories (types de coûts) comme suit<sup>13</sup> :

Dépenses de personnel	Autres dépenses
Postes inscrits au budget ordinaire  Postes temporaires	Frais de voyage
	Services contractuels
	Dépenses de fonctionnement
	Matériel et fournitures
	Stages et bourses de l'OMPI

- Les dépenses de personnel sont les coûts liés aux traitements des fonctionnaires de l'OMPI affectés au projet.
- Les autres dépenses s'entendent de toutes les autres dépenses du projet, même si elles concernent le travail effectué par les fonctionnaires de l'OMPI (par exemple, frais de voyage des membres du personnel).

### Recensement des dépenses autres que les dépenses de personnel :

- déplacements
- logistique des réunions et ateliers
- matériel
- informatique et télécommunications
- coûts d'impression et de publication
- externalisation des besoins en ressources humaines
- évaluations externes

### Tableau présentant les ressources totales par réalisation

#### Ressources totales par résultat

(en francs suisses)	Année 1		Année 2		Année 3		Total
	Personnel	Autres dépenses	Personnel	Autres dépenses	Personnel	Autres dépenses	
Résultats du projet							
<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	-

<sup>13</sup> Source : OMPI, gestion de projet en environnement de gestion axée sur les résultats

Le descriptif de projet du Plan d'action pour le développement comprend également un tableau qui présente une estimation du budget par catégorie de dépenses.

### Ressources totales par catégorie de coût

(en francs suisses)	Voyages, formations et indemnités			Services contractuels					Total
	Missions de fonctionnaires	Voyages de tiers	Formations et indemnités de voyage connexes	Conférences	Publication	Services contractuels de personnes	Bourses de l'OMPI	Autres services contractuels	
Activités									
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## PARTIE II : GESTION DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

### CHAPITRE 5 : GESTION DE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DEVELOPPEMENT

Une fois que le projet a été approuvé par le CDIP et qu'un chef de projet a été nommé, la mise en œuvre du projet du Plan d'action pour le développement commence par un processus qui se compose de trois phases.



Les trois phases sont fondamentales pour la réussite du projet, mais la plus importante est la *phase de lancement*, car elle permet d'identifier et d'évaluer les pays participants, de planifier les activités de manière plus approfondie et de donner le ton au style de gestion. Cette phase couvre les trois premiers mois du projet, jusqu'à un maximum de six mois.

La *phase de mise en œuvre* couvre toutes les activités du projet et le chef de projet doit continuellement surveiller la mise en œuvre au cours de cette phase, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de dérapage dans le calendrier et que tout risque qui pourrait apparaître est traité en temps opportun.

La *phase de suivi et d'évaluation* est importante pour s'assurer que la mise en œuvre du projet est en bonne voie et que les ressources sont bien utilisées. Elle offre la possibilité de réagir et d'orienter le projet dans la bonne direction et de s'assurer que les enseignements retenus sont pris en compte au profit des projets futurs.

#### 5.1 Tableau de la phase de lancement

PHASE DE LANCEMENT			
Temps	Activité	Description	Partie responsable

3 MOIS	RENDRE LE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT OPERATIONNEL. PRÉPARER LA LIVRAISON DES RÉSULTATS	Appel à l'intérêt des pays pilotes (si le pilotage au niveau national est prévu dans le document de projet du Plan d'action pour le développement), en utilisant le formulaire 5.	DACD (en consultation avec le chef de projet)
		Sélection des pays pilotes (le cas échéant). Note : le(s) pays promoteur(s) est/sont automatiquement bénéficiaire(s) du projet. Habituellement, en soumettant une demande de participation à un projet du Plan d'action pour le développement, les bénéficiaires déclarent leur intérêt à participer au projet, ainsi que leur engagement.	DACD (en consultation avec le chef de projet)
		Établir une liste détaillée des activités pour chaque pays bénéficiaire (plan de mise en œuvre au niveau national) en étroite collaboration avec les pays pilotes.	Chef de projet (en étroite collaboration avec les pays pilotes)
		Détailler le cadre logique [Formulaire 4] (activités, valeurs de référence, objectifs).	Chef de projet (en étroite collaboration avec les pays pilotes)
		Mettre en place une équipe de projet et répartir les responsabilités pour chaque pays bénéficiaire.	Chef de projet (consulter les pays pilotes)
		Soumission d'un rapport initial à la DACD	Chef de projet
		Approuver le rapport de lancement	DACD

## 5.2 Sélection des pays participants/bénéficiaires

Une fois le projet du Plan d'action pour le développement approuvé par le CDIP, les États membres intéressés peuvent soumettre leur manifestation d'intérêt à la DACD. La manifestation d'intérêt doit se faire conformément aux critères de sélection indiqués dans le document de projet. La manifestation d'intérêt doit être faite en remplissant le formulaire joint au document de projet (formulaire 5). Les pays en développement qui proposent le projet deviennent automatiquement des pays participants. Néanmoins, il leur est fortement conseillé de remplir et de soumettre à la DACD le formulaire de manifestation d'intérêt.

S'il n'y a pas de manifestations d'intérêt, la DACD peut s'adresser aux États membres par l'intermédiaire des coordinateurs des groupes régionaux pour s'assurer que les objectifs du projet sont clairs et pour susciter l'intérêt. Les pays seront sélectionnés par la DACD en coordination avec le chef de projet. Si les pays intéressés répondent aux critères de sélection, la DACD et le chef de projet examineront et évalueront les besoins et la capacité d'absorption des pays intéressés. La sélection des pays tiendra également compte de la représentation géographique.

### *Principaux points à retenir*

- ✓ La phase de lancement est essentielle pour que le chef de projet puisse lancer la mise en œuvre du projet.
- ✓ Il s'agit également d'une phase clé pour les pays participants qui doivent énoncer et définir leurs priorités et convenir d'un plan de mise en œuvre du projet sur mesure.
- ✓ Les pays promoteurs [en développement ou moins développés] deviennent automatiquement des participants/bénéficiaires du projet. Ils doivent également s'engager dans le projet en remplissant et en soumettant le formulaire de participation.
- ✓ Les États membres intéressés doivent soumettre le formulaire de participation 5 à la DACD.
- ✓ Le formulaire de participation 5 est conçu pour fournir des informations essentielles sur les institutions clés qui seront impliquées dans le projet et surtout sur les personnes de contact clés.
- ✓ Le chef de projet, en coordination avec la DACD, procédera à une évaluation des besoins des pays intéressés.

### 5.3 Cadre de suivi et d'évaluation pour les chefs de projets

La préparation et la gestion des projets du Plan d'action pour le développement sont guidées par les principes de la gestion axée sur les résultats de l'OMPI. La gestion axée sur les résultats consiste à planifier les résultats et à les contrôler.

Pour les projets du Plan d'action pour le développement, l'OMPI utilise des cadres logiques, également appelés "*logframes*", pour établir des cadres de planification, de suivi et d'évaluation.

Le *logframe* est un outil de planification systématique et analytique pour les projets de développement axés sur les résultats. Cet outil est utilisé par diverses organisations, y compris dans le système des Nations Unies, pour le suivi et l'évaluation de projets axés sur le développement. Il s'agit principalement d'un outil destiné aux chefs et évaluateurs de projets.

Les *logframes* présentent :

- La stratégie d'intervention (chaîne de résultats) des activités aux effets et les hypothèses sur les facteurs externes qui devraient contribuer à ces résultats.
- Des indicateurs (valeur de référence, objectifs) pour mesurer si les réalisations, les résultats et les effets attendus ont été atteints.
- Des moyens de vérification : outils de mesure des résultats.

La définition d'une stratégie d'intervention appropriée nécessite une analyse approfondie du défi, du contexte et des parties prenantes (les phases I et II du développement du concept du projet sont importantes). Le défi à relever et les parties prenantes à impliquer doivent être parfaitement compris. Dans le cas contraire, le projet du Plan d'action pour le développement ne fournira pas le soutien adéquat (réalisations) pour générer les avantages attendus (résultats).

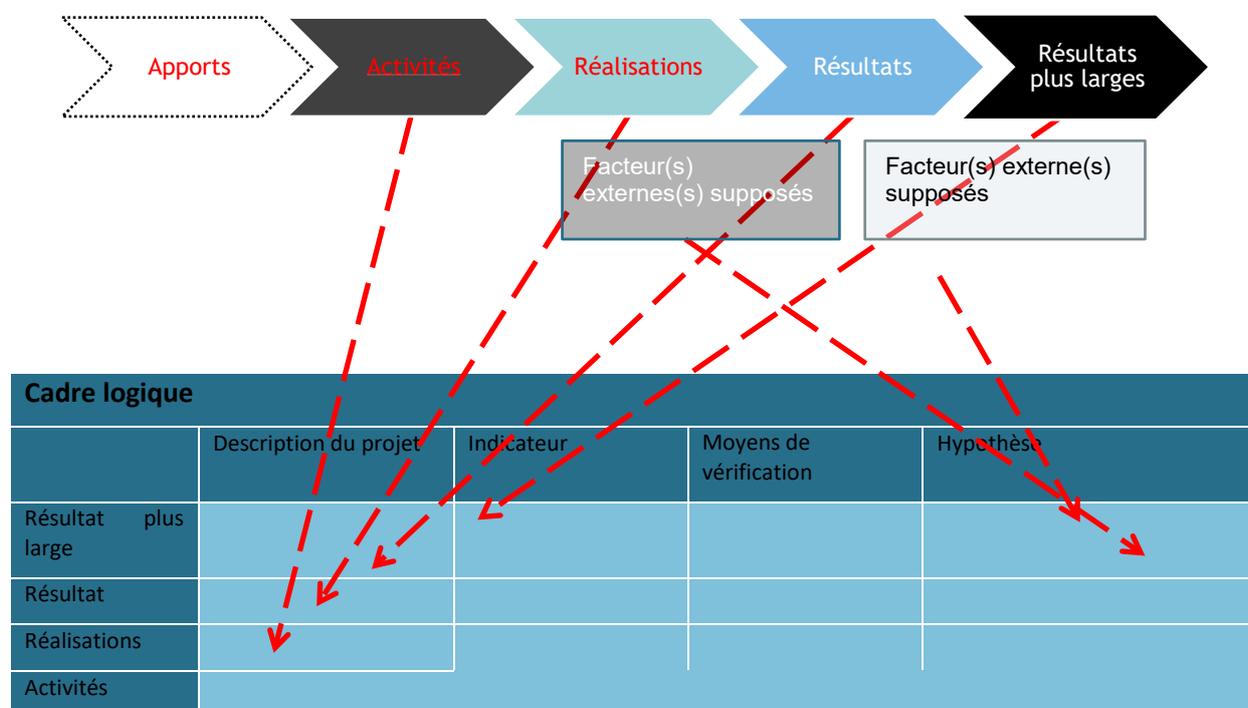
Les *logframes* sont utiles pour saisir les informations clés du projet dans un format concis et facile à lire.

**Graphique IV : Modèle annoté pour le cadre logique, développé en détail par le chef de projet dans la phase de lancement sur la base du document de projet du Plan d'action pour le développement**

Cadre logique				
	Description du projet	Indicateur	Moyens de vérification	Hypothèse
 <b>LOGIQUE VERTICALE = chaîne de résultats</b>	<b>Effets</b> (Note : cette partie n'est pas toujours pertinente pour les projets du Plan d'action pour le développement)	Avantages et effets à plus long terme générés par les résultats.  Comment et selon quels critères l'atteinte des effets à long terme sera-t-elle mesurée?  Indiquer la valeur de référence  Indiquer l'objectif	Comment et par qui les informations seront-elles collectées?	Si le(s) résultat(s) est/sont atteint(s) et que les hypothèses sont correctes (à ce niveau), le projet du Plan d'action pour le développement sera en mesure de contribuer à des effets à plus long terme.
	<b>Résultats</b>	Bénéfices et effets directs générés par les résultats du projet du Plan d'action pour le développement  Comment et selon quels critères la réalisation des résultats sera-t-elle mesurée?  Indiquer la valeur de référence  Indiquer l'objectif	Comment et par qui les informations seront-elles collectées?	Si les réalisations sont produites et que les hypothèses sont correctes (à ce niveau), les résultats attendus seront générés.
	<b>Réalisations</b>	Produits et services spécifiques fournis par les projets du Plan d'action pour le développement, également appelés "produits livrables"  Comment et en fonction de quels critères les réalisations seront-elles mesurées?  Indiquer l'objectif	Comment et par qui les informations seront-elles collectées?	Si les activités sont réalisées et que les hypothèses sont correctes (à ce niveau), les réalisations sont produites.
	<b>Activités</b>	Activités nécessaires pour produire les réalisations attendues du projet du Plan d'action pour le développement (à remplir pendant la phase de lancement)		
<b>LOGIQUE HORIZONTALE = Relation entre les objectifs, les indicateurs et les moyens de vérification.</b>				
Explications				
	Explique ce que le projet du Plan d'action pour le développement fera sous la forme d'une chaîne de résultats (phases III et IV).  La logique d'intervention est à lire de bas en haut.	Indicateurs permettant de mesurer la réalisation des objectifs  Peut être quantitative (nombre) ou qualitative (évaluations)		

La plupart des informations nécessaires pour compléter un *logframe* ont été recueillies à un stade antérieur du développement du projet. Par exemple, une chaîne de résultats développée pour le document conceptuel peut être utilisée pour remplir une partie du *logframe*, comme le montre le graphique IV.

### Comment transformer une chaîne de résultats en un cadre logique



## 5.4 Établir la structure de gestion du projet

Le chef de projet du Plan d'action pour le développement désigné a la responsabilité générale de la gestion du projet du Plan d'action pour le développement. Il rend compte à la DACD.

Le **chef de projet** :

- Assume la responsabilité globale de veiller à ce qu'un projet atteigne ses objectifs et fournisse les bénéfices escomptés.
- Représente le projet devant les parties prenantes internes (OMPI) et externes.
- Est responsable de la livraison dans les délais et de la qualité des résultats.
- Assure un suivi et des rapports périodiques (à la DACD, au CDIP, etc.).

Selon la complexité du projet du Plan d'action pour le développement, sa structure de gestion peut comprendre les éléments suivants :

- Une équipe de projet qui rend compte au chef de projet.
- Un conseil de projet (composé de représentants de différents secteurs de l'OMPI) qui se réunit périodiquement, supervise et assiste la mise en œuvre du projet.

**Note** : les structures de gestion de projet doivent être adaptées à la nature spécifique des projets. Un projet du Plan d'action pour le développement qui produit des études économiques spécifiques nécessite une structure différente d'un projet du Plan d'action pour le développement avec un travail de

terrain dans plusieurs pays pilotes. Quelle que soit la structure choisie, il doit y avoir un décideur responsable (et non une équipe) qui doit rendre compte des résultats.

## 5.4 Liste détaillée des activités et calendrier

Le rapport de lancement comprend un tableau qui présente les activités en détail (par ordre chronologique) avec un calendrier pour leur mise en œuvre (durée entre le début et la fin marquée en noir). À ce stade, le calendrier est plus détaillé et mieux défini que le calendrier provisoire inclus dans le document de projet.

**Important :** il est fortement conseillé aux chefs de projet de faire ce travail en étroite collaboration avec les coordonnateurs des pays pilotes, idéalement par le biais d'un atelier de planification pendant la phase de lancement.

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE								
Réalizations et activités selon le cadre logique (voir 5.2)	Trimestres							
	Année 1				Année 2			
	1 <sup>er</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>	1 <sup>er</sup>	2 <sup>e</sup>	3 <sup>e</sup>	4 <sup>e</sup>
Réalisation 1	■	■						
Activité 1.1		■	■	■				
Activité 1.2			■	■	■	■	■	
Réalisation 2			■	■	■	■	■	
Activité 2.1			■	■	■	■	■	
Activité 2.2.						■	■	■

## CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La phase de mise en œuvre du projet est très importante, car elle permet d'obtenir les résultats fixés et le résultat global du projet. Pendant cette phase, il est important d'établir une relation de coopération avec les coordonnateurs et les principales parties prenantes du projet. Pour cela, une communication régulière et ouverte est essentielle.

En outre, le suivi constant de l'avancement de la mise en œuvre du projet et l'évaluation des risques du projet permettront au chef de projet d'orienter le projet dans la bonne direction (si nécessaire) au bon moment. Pour faciliter ce processus, les chefs de projet du Plan d'action pour le développement rendront également compte périodiquement à la DACD.



Le tableau ci-dessous présente les principales tâches de gestion de la phase de mise en œuvre d'un projet.

PHASE DE MISE EN ŒUVRE			
SELON LE DOCUMENT DE PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT	SUIVI DE LA PRODUCTION DES RÉALISATIONS DEMANDÉES ET PRÉSENTATION DE RAPPORTS	Mise en œuvre en temps voulu des activités conformément au rapport initial approuvé.	Chef de projet (en cours)
		Suivi des <u>activités</u> prévues (conformément au rapport de lancement), mise à jour régulière de l'état d'avancement de la mise en œuvre et des délais révisés, suivi régulier de la livraison des résultats.	Le chef de projet à la DACD (fournir régulièrement une mise à jour en utilisant le formulaire 4) La DACD réagit, si la mise en œuvre du projet rencontre des difficultés/retards.
		Fournir un ou plusieurs rapports annuels au CDIP pendant la mise en œuvre du projet du Plan d'action pour le développement. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre compte des progrès accomplis dans la production des <u>réalisations</u> à l'aide des indicateurs du cadre logique</li> <li>- Rapport sur le pourcentage du budget utilisé</li> <li>- Mise à jour du tableau des risques et des mesures d'atténuation</li> <li>- Signalement des problèmes nécessitant une attention immédiate</li> <li>- Mise à jour du calendrier de production des réalisations (si nécessaire)</li> <li>- Pour les produits déjà livrés, une évaluation de la progression vers l'obtention des résultats (en utilisant les indicateurs du cadre logique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de projet pour préparer le rapport (en utilisant le formulaire 6)</li> <li>- DACD pour vérifier/valider le rapport</li> </ul> <p>Le CDIP prend note du rapport et examine les changements proposés (activités, réalisations attendues, durée/calendrier du projet).</p>
		Une fois le projet achevé, présenter au CDIP un rapport détaillé sur l'achèvement du projet, qui comprend notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une auto-évaluation des progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats attendus (selon le <i>logframe</i>)</li> <li>- Une auto-évaluation des progrès réalisés en vue d'atteindre des résultats plus larges (selon le <i>logframe</i>)</li> <li>- Actions à entreprendre pour assurer la durabilité des bénéfices générés par le projet du Plan d'action pour le développement</li> <li>- Leçons apprises avec une applicabilité plus large</li> <li>- Une note de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de projet pour préparer le rapport (en utilisant le formulaire 7)</li> <li>- DACD pour vérifier/valider le rapport</li> </ul>

## 6.1 Suivi du projet

Le suivi du projet est une partie importante de la mise en œuvre du projet. Le suivi est important parce qu'il permet d'évaluer les risques potentiels qui pourraient affecter la réussite de la mise en œuvre du projet et fournit donc un environnement dans lequel le chef de projet peut se tenir prêt à répondre à ces risques par des stratégies d'atténuation.



Les projets du Plan d'action pour le développement sont suivis par le chef de projet, qui fournit régulièrement des informations sur la mise en œuvre du projet à la DACD et fournit annuellement un rapport d'avancement au CDIP.

- **Suivi du projet par la DACD :**

Le chef de projet est également responsable des rapports réguliers à la DACD sur l'état d'avancement des activités, en soulignant les points suivants :

- Activités planifiées selon le rapport de lancement
- Délais selon le rapport de lancement
- Date limite révisée pour l'achèvement de l'activité
- Statut de l'activité (pas encore commencé/en cours/achevé)
- Explications des retards/autres défis
- Mesures correctives prises

Ce processus facilitera la mise en œuvre du projet et le compte rendu au CDIP, en particulier si la mise en œuvre du projet subit des retards et/ou des difficultés. La DACD peut alors apporter son soutien à la mise en œuvre du projet.

Dans le cadre du processus de suivi, le chef de projet fait un rapport annuel au CDIP. Tout changement significatif dans la mise en œuvre du projet (retard dans le calendrier, nécessité de prolonger le projet, nécessité de réadapter certaines activités prévues, etc.) doit être reflété dans ces rapports et approuvé par le CDIP. Le budget alloué au projet ne peut pas être réévalué pendant la mise en œuvre du projet.

- **Rapports d'étape périodiques au CDIP :**

Le chef de projet est chargé de préparer un rapport d'étape annuel complet pour le CDIP (en utilisant le formulaire 6). Ce rapport doit comprendre les informations suivantes :

- Données clés du projet du Plan d'action pour le développement (selon le document de projet du Plan d'action pour le développement)
- Liste actualisée des activités et état d'avancement de la mise en œuvre de ces activités
- Progrès dans la réalisation des résultats, budgets
- Mise à jour du tableau des risques
- Questions nécessitant une attention immédiate
- Mise à jour du calendrier du projet
- Une évaluation de la progression vers la réalisation des résultats (sur la base des réalisations déjà livrées)

Une fois que le projet a été adopté par le CDIP, le chef de projet désigné doit assurer sa mise en œuvre sur la base des objectifs, des réalisations et des activités du projet décrits dans le document de projet du Plan d'action pour le développement. Néanmoins, toute modification devant être apportée aux projets du Plan d'action pour le développement en cours, y compris le calendrier de mise en œuvre du projet, doit être présentée au CDIP par le biais d'un rapport d'étape. Le CDIP utilisera alors le rapport d'étape pour prendre une décision sur les changements proposés par le chef de projet.

## 6.2 Clôture du projet

Avant la clôture du projet, le chef de projet doit soumettre un rapport d'achèvement au CDIP (formulaire 7). Le rapport doit inclure des informations sur les points suivants :

- Données clés du projet du Plan d'action pour le développement (selon le document de projet du Plan d'action pour le développement)
- Rapport sur les réalisations produites (conformément au cadre logique, en utilisant les indicateurs sélectionnés).

- Rapport sur le(s) résultat(s) observé(s) (selon le cadre logique, en utilisant les indicateurs sélectionnés)
- Analyse des raisons pour lesquelles les objectifs n'ont peut-être pas été atteints (le cas échéant).
- Rapport sur l'exécution financière (selon les réalisations et le type de coûts)
- Conclusion du projet (si le soutien apporté par le projet du Plan d'action pour le développement reste pertinent, comment la poursuite/expansion des bénéfices sera-t-elle assurée)?
- Note de diffusion décrivant i) les principaux enseignements pour l'OMPI (par secteur ou pour l'ensemble de l'organisation); et ii) les principaux enseignements pour les États membres (pour chaque groupe de parties prenantes).

Si les réalisations ou les résultats du projet du Plan d'action pour le développement répondent à un besoin continu, d'éventuelles actions de suivi peuvent être proposées au CDIP. Si le projet du Plan d'action pour le développement a entièrement atteint son (ses) objectif(s), que les États membres en ont retiré des bénéfices et/ou que le soutien apporté par le projet du Plan d'action pour le développement n'est plus pertinent, un suivi ultérieur pourrait ne pas être nécessaire.

### ***Principaux points à retenir***

- Il est important que le chef de projet du Plan d'action pour le développement établisse une structure de gestion de projet. Celle-ci doit être adaptée à la nature spécifique du projet.
- Les États membres participants doivent être activement impliqués dans la phase de lancement.
- Un suivi régulier du projet est essentiel pour une mise en œuvre réussie et dans les délais. Cela permettra également aux chefs de projet de signaler à l'avance tout problème potentiel dans la mise en œuvre du projet.
- Les chefs de projet doivent faire un rapport annuel au CDIP.
- Tout changement apporté au projet du Plan d'action pour le développement en cours, y compris au calendrier du projet, doit être présenté au CDIP par le biais de rapports d'étape.
- Lorsque le projet est terminé, les chefs de projet sont responsables de la soumission d'un rapport d'achèvement au CDIP.
- Le CDIP décide d'un suivi sur la base des conclusions du rapport d'achèvement et du rapport d'évaluation.

# PARTIE III : ÉVALUATION DU PROJET DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## CHAPITRE 7 : ÉVALUATIONS

Ce chapitre décrit l'évaluation des projets du Plan d'action pour le développement en appliquant des principes et de bonnes pratiques largement reconnus<sup>14</sup>.

### 7.1 Objectif des évaluations

Les évaluations fournissent des preuves crédibles et utiles pour renforcer la responsabilité des résultats du développement et pour contribuer à l'apprentissage organisationnel de l'OMPI et de ses États membres. Elles permettent à l'OMPI et au CDIP de savoir si un projet du Plan d'action pour le développement a fourni la bonne assistance de la manière appropriée.

Plus précisément, les évaluations des projets du Plan d'action pour le développement ont deux objectifs principaux :

- Faire en sorte que l'OMPI soit responsable vis-à-vis de ses États membres, et
- Tirer parti des leçons apprises pour améliorer la mise en œuvre des projets du Plan d'action pour le développement.

Les évaluations sont guidées par des termes de référence clairs, qui comprennent des questions d'évaluation essentielles. Elles sont menées par des évaluateurs indépendants et gérées par la DACD.

**Important :** le budget de l'évaluation doit être prévu et inclus dans le budget du projet.

Les processus d'évaluation et de suivi sont complémentaires :

- Le suivi permet d'évaluer régulièrement les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs prévus (réalisations, résultats, effets) et l'utilisation des budgets. Le suivi est une fonction de gestion permanente. Son objectif principal est d'informer les décisions de gestion pour une mise en œuvre efficace/efficiente d'un projet en cours.
- Les évaluations portent sur les projets une fois qu'ils sont achevés. Leur objectif est d'éclairer la prise de décision du CDIP et de tirer des enseignements pour l'OMPI. Pour ce faire, les évaluations examinent non seulement l'obtention de résultats, mais aussi d'autres facteurs qui caractérisent les projets de développement réussis (pertinence, cohérence, efficacité, durabilité des résultats).

**Important :** en se fondant sur les considérations du rapport d'achèvement ainsi que sur l'évaluation indépendante et ses recommandations, le CDIP prendra une décision quant à l'opportunité de prolonger le projet jusqu'à la prochaine phase, l'intégrer dans le travail régulier de l'Organisation ou clôturer le projet et bénéficier de ses résultats.

Le tableau suivant indique les délais et les étapes de l'évaluation d'un projet du Plan d'action pour le développement.

---

<sup>14</sup> Sources : Principes d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE).

## 7.2 Étapes de l'évaluation et responsabilités

Temps	Réalisation	Description	Responsabilités
<b>CONCEPTION DE L'ÉVALUATION ET RECRUTEMENT DE L'ÉVALUATEUR(S) CONTRACTÉ(S)</b>			
1 MOIS	Signature du cahier des charges et du contrat	Définition de l'objectif et des principales questions évaluatives	DACD (en consultation avec le chef de projet)
		Préparation du cahier des charges	DACD (en consultation avec le chef de projet)
		Sélection du ou des évaluateurs	DACD (en consultation avec le chef de projet)
		Signature du contrat avec l'évaluateur	DACD (en consultation avec le chef de projet)
<b>PHASE DE LANCEMENT DE L'ÉVALUATION : OPÉRATIONNALISATION DES TERMES DE RÉFÉRENCE</b>			
1 MOIS	Rapport de lancement approuvé	Recueil de documents par l'évaluateur	Chef de projet
		Étude documentaire initiale par l'évaluateur	Évaluateur
		Création d'une liste des personnes à interviewer	Évaluateur/chef de projet
		Accord entre l'évaluateur et la DACD sur les dates des entretiens et des missions sur le terrain (si nécessaire)	DACD
		Dispositions administratives pour la mission sur le terrain (si nécessaire)	DACD
		Rédaction du rapport initial	Évaluateur
		Commentaires de la DACD/du chef de projet sur le rapport initial	Consolidée par la DACD
		Modification et finalisation du rapport initial	Évaluateur
2 SEMAINES	Recueil de données Analyse des données Projet de rapport	Mission sur le terrain (si nécessaire) et entretiens	Évaluateur
		Débriefing oral des principaux résultats, conclusions et recommandations à la fin de la mission	Évaluateur
		Étude documentaire supplémentaire et/ou analyse des documents (si nécessaire)	Évaluateur
		Projet de rapport à soumettre à la DACD (date limite : 15 jours après la fin de la mission sur le terrain)	Évaluateur
1 SEMAINE	Vérification des faits	Vérification des faits par la DACD et transmission du rapport au chef de projet pour vérification des faits. Contrôle de la qualité du rapport (liste de contrôle formulaire 8) par la DACD.	DACD (chef de file) et chef de projet
		Corrections factuelles consolidées et commentaires destinés à l'évaluateur (changement de piste, commentaires électroniques)	DACD
1 SEMAINE	FINALISATION DU RAPPORT PISTE DE VÉRIFICATION	Intégration des corrections et suppression des défauts de qualité du rapport. Explication des refus éventuels des corrections.	Évaluateur
		Soumission de la version finale du rapport (version avec balisage des modifications et réponse aux commentaires électroniques).	Évaluateur
<b>DIFFUSION</b>			
PROCHAINE SESSION DU CDIP		Diffusion du rapport avec le matériel du CDIP	DACD
		Présentation du rapport au CDIP	Évaluateur
		Examen du rapport	CDIP
		Autres activités de diffusion (si prévues)	DACD/chef de projet/CDIP

## 7.3 Sélection d'évaluateurs indépendants

Les évaluations des projets du Plan d'action pour le développement sont externes et indépendantes.

Les évaluateurs ne doivent pas avoir été impliqués dans la préparation ou la gestion des projets du Plan d'action pour le développement ni être bénéficiaires prévus.

L'indépendance signifie également que les évaluateurs ne dépendent pas économiquement de l'OMPI ni des organisations partenaires du projet du Plan d'action pour le développement dans aucun des pays pilotes (le cas échéant). Les éventuels conflits d'intérêts doivent être abordés ouvertement et honnêtement.

Les évaluateurs sont sélectionnés pour mener l'évaluation dans le cadre d'un processus transparent, sur la base de leurs compétences et de leur expérience pertinente. Les évaluateurs de projets du Plan d'action pour le développement doivent être qualifiés pour leur travail. Ils doivent avoir à la fois des compétences d'évaluation et une connaissance suffisante de la propriété intellectuelle pour comprendre le contenu du projet du Plan d'action pour le développement qu'ils évaluent. Les compétences d'évaluation sont attestées par une expérience réussie d'évaluation dans un contexte de développement international.

Les évaluateurs des projets du Plan d'action pour le développement peuvent travailler librement et sans interférence. Ils reçoivent le soutien de la DACD et des chefs de projets. Ils doivent bénéficier d'un accès à toutes les informations pertinentes.

### ***Principaux points à retenir***

- Les évaluations des projets du Plan d'action pour le développement sont externes et indépendantes.
- Le but des évaluations est de :
  - faire en sorte que l'OMPI soit responsable vis-à-vis de ses États membres, et
  - tirer les leçons de l'expérience pour améliorer la mise en œuvre des projets du Plan d'action pour le développement.

## **7.4 Recueil et présentation des données (informations)**

Lors du recueil et de la présentation des données, gardez les points suivants à l'esprit :

- Tous les documents pertinents doivent être pris en compte, y compris, au minimum, le concept du projet du Plan d'action pour le développement, le document de projet du Plan d'action pour le développement, les rapports d'avancement et les réalisations du projet.
- Toutes les parties prenantes concernées doivent être consultées et avoir la possibilité de contribuer activement à l'évaluation. Les critères d'identification des parties prenantes sont clairement définis. Les évaluateurs doivent utiliser une approche participative qui facilite l'échange d'informations.
- L'évaluation doit procéder à une validation croisée des sources d'information et à une évaluation critique de la validité et de la fiabilité des données.
- Les constatations, les conclusions et les recommandations sont présentées séparément, avec une distinction logique claire entre elles. Les conclusions doivent provenir des résultats et les recommandations des conclusions. Le rapport d'évaluation doit contenir une argumentation claire.
- Protection de la confidentialité : L'anonymat des informateurs individuels et la confidentialité des informations reçues par les évaluateurs sont protégés.

## 7.5 Critères d'évaluation

- Les évaluations des projets du Plan d'action pour le développement sont commandées pour fournir une évaluation de qualité standardisée de la conception, de la mise en œuvre et des résultats des projets du Plan d'action pour le développement selon les cinq critères suivants :
  - **Pertinence** : le projet a-t-il répondu aux recommandations du Plan d'action pour le développement qu'il entendait traiter et aux besoins des bénéficiaires?
  - **Cohérence** : compatibilité du projet du Plan d'action pour le développement avec les programmes de l'OMPI, d'autres projets du Plan d'action pour le développement en cours ou terminés, et les politiques des pays pilotes.
  - **Efficacité** : dans quelle mesure le projet du Plan d'action pour le développement a produit ses réalisations et a pu ou peut générer les résultats attendus? Si possible, les indicateurs du cadre logique doivent être utilisés (sinon, une explication est nécessaire).
  - **Efficience** : dans quelle mesure le projet du Plan d'action pour le développement a produit ses réalisations en temps voulu et de manière économique?
  - **Durabilité** : dans quelle mesure les bénéfices nets de l'intervention se maintiennent ou sont susceptibles de se maintenir?

Étant donné la portée et la durée limitées des projets du Plan d'action pour le développement, les effets ne sont généralement pas encore évaluables. Avec des preuves claires, les évaluateurs pourraient choisir d'évaluer la probabilité que les résultats conduisent à des effets.

## 7.6 Rapport d'évaluation

Les rapports d'évaluation doivent être compréhensibles pour le lecteur visé (DACD, CDIP, personnel de l'OMPI, autres utilisateurs visés). Ils doivent être présentés dans un langage court et concis (20 pages maximum). Si nécessaire, les termes techniques doivent être expliqués d'une manière compréhensible pour les lecteurs qui ne sont pas familiers avec l'évaluation ou la propriété intellectuelle. Ils doivent contenir les éléments suivants :

- Résumé : Il fournit une vue d'ensemble du rapport, en soulignant les principaux résultats, conclusions, recommandations et enseignements généraux. Le contenu du résumé est représentatif de l'ensemble du rapport et doit être explicite sans consulter le corps du rapport.
- Qui a commandé l'évaluation, la portée de l'évaluation, les objectifs de l'évaluation, les principales questions d'évaluation.
- Nom de l'évaluateur, divulgation d'éventuels conflits d'intérêts (le cas échéant).
- Contexte et historique du projet du Plan d'action pour le développement (par exemple, qui l'a proposé, quelles étaient les intentions et les attentes).
- La stratégie d'intervention du projet du Plan d'action pour le développement, y compris les hypothèses sous-jacentes et les facteurs affectant le succès de l'intervention.
- La méthodologie, y compris les sources d'information utilisées (étude documentaire, entretiens, analyse de documents, observation personnelle, etc.). Le rapport décrit les critères d'évaluation et la manière dont ils sont pondérés compte tenu des objectifs d'évaluation.
- Les limites de l'évaluation, c'est-à-dire les facteurs qui restreignent la capacité de l'évaluateur à effectuer l'évaluation.
- Constatations et évaluation du projet sur la base des critères d'évaluation standard (voir ci-dessus).
- Conclusions tirées des constatations et de l'évaluation.
- Recommandations clairement formulées, qui peuvent être mises en œuvre de manière réaliste et qui sont pratiques. Les recommandations sont structurées en fonction de leur

destinataire. Les recommandations ne doivent être adressées qu'aux destinataires du rapport.

- Les listes complètes des personnes interrogées et des autres sources d'information sont incluses dans une annexe au rapport afin de pouvoir évaluer l'exactitude des informations.

### ***Principaux points à retenir***

- ✓ Le rapport d'évaluation est présenté par l'évaluateur externe au CDIP.
- ✓ Il doit refléter clairement les principaux résultats, recommandations et conclusions des évaluations.
- ✓ Sur la base du rapport d'évaluation, le CDIP peut opter pour une phase II du projet (étendre le champ d'application du projet ou l'étendre à d'autres pays), intégrer le projet dans les travaux de l'OMPI, ou clôturer le projet et s'appuyer sur les enseignements tirés.

## **CHOSSES À FAIRE ET À ÉVITER DANS LA PRÉPARATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT**

### **Préparation d'une note de synthèse (États membres)**

- Consultez le catalogue des projets du Plan d'action pour le développement pour vous familiariser avec les travaux antérieurs du Plan d'action pour le développement. Assurez-vous que votre projet s'appuie sur les travaux existants et/ou les complète. Ne proposez pas un projet qui ne fait que répéter le travail effectué dans des projets du Plan d'action pour le développement antérieurs.
- Identifiez d'abord le défi lié à la propriété intellectuelle que votre projet vise à relever. Déterminez les causes profondes du problème, qui ne sont souvent pas uniquement liées à la propriété intellectuelle. Ne concevez pas votre projet autour d'activités telles que des études, des formations, des ateliers et des publications. Ensuite, réfléchissez à l'aide que vous comptez mobiliser auprès de l'OMPI pour résoudre le problème.
- Assurez une logique d'intervention rigoureuse qui explique clairement comment le soutien de l'OMPI (réalisations) conduira aux changements positifs attendus (résultats). Établissez une distinction claire entre les réalisations (produits livrables du projet) et les résultats (leurs effets positifs attendus). Réfléchissez aux facteurs externes qui échappent au contrôle direct du projet et qui doivent être mis en place pour garantir que les réalisations conduiront aux résultats attendus.
- Consultez les principales parties prenantes susceptibles d'être concernées avant de rédiger votre note conceptuelle, notamment le ou les offices nationaux de la propriété intellectuelle, les ministères de tutelle, les associations d'entreprises, les universités, etc. Évitez d'envisager les solutions possibles sous le seul angle de la propriété intellectuelle et des bénéficiaires sélectionnés.
- Veillez à ce que votre projet aborde des questions liées à la propriété intellectuelle qui sont pertinentes et d'intérêt commun pour plusieurs pays. Évitez de proposer des projets qui ne visent à profiter qu'à un pays ou à une institution en particulier.
- Bien que vous puissiez préparer directement la proposition de projet et la soumettre au CDIP, préparez d'abord un projet de note conceptuelle et discutez-en avec la Division de la coordination des programmes de développement.

### **Négociation de votre proposition au sein du CDIP (États membres)**

- Mobilisez le soutien des groupes du CDIP pour votre proposition avant de la soumettre formellement à l'examen du comité. Intégrez les suggestions que vous recevez comme vous le jugez approprié.
- Ne soumettez pas de propositions au CDIP sans consultation préalable des différents groupes.
- Utilisez l'assistance de la DACD pour modifier votre proposition sur la base des commentaires des autres États membres.

### **Mise en œuvre du projet (chef de projet, pays participants)**

- Utilisez le cadre logique comme un outil de planification, de gestion et de suivi. Définissez des indicateurs pour chacun des produits et des résultats attendus. Choisissez des indicateurs qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps.
- Mettez en place une structure de gestion de projet clairement définie dans chacun des pays pilotes/bénéficiaires. Lorsque plusieurs institutions sont impliquées, désignez un coordonnateur et établissez un mécanisme de pilotage pour les consultations. La DACD vous fournira des conseils si nécessaire.
- Ne mettez pas en œuvre le projet en vase clos. Coordonnez votre action avec les collègues internes concernés et informez la DACD de tout problème qui pourrait survenir au cours du processus de mise en œuvre.

**Identification et diffusion des enseignements tirés (DACD, chef de projet, États membres)**

- En vous appuyant sur les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation finale du projet, identifiez les principaux points à retenir pour la note de diffusion, qui sera disponible sur le site Web de l'OMPI.
- Les États membres peuvent envisager d'autres canaux pour diffuser les résultats à un public plus large. Il peut s'agir d'événements parallèles à la réunion du CDIP (pour les participants au CDIP, le personnel de l'OMPI), de communiqués de presse (pour le public des pays pilotes), de notes d'orientation (pour les gouvernements des pays pilotes) ou d'autres moyens d'assurer la visibilité et l'assimilation des résultats du projet.
- Ne laissez pas les résultats d'un projet se perdre.

## RÉSUMÉ DES TERMES IMPORTANTS POUR LES DOCUMENTS DE PROJETS DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les **projets du Plan d'action pour le développement** sont des entreprises temporaires et non des activités permanentes. Comme tous les projets, les projets du Plan d'action pour le développement ont une durée spécifique (calendrier) et des ressources allouées (financières, personnel, contributions en nature).

Les projets utilisent des intrants pour générer des réalisations, qui sont censées aboutir à des résultats positifs et éventuellement avoir un effet à plus long terme.

- Les apports comprennent les ressources humaines et non humaines consacrées au projet.
- Les activités font référence au soutien apporté par un projet du Plan d'action pour le développement, qui comprend généralement des services tels que le renforcement des capacités, la formation, le partage d'expertise dans divers domaines, etc. Parfois, les activités peuvent également inclure l'acquisition de biens (par exemple, de l'équipement, du matériel). Une activité de projet est un élément du travail effectué au cours d'un projet pour convertir les apports en réalisations. Elle a normalement une durée, un coût et des besoins en ressources prévus.
- Les réalisations sont les produits, les biens d'équipement et les services qui résultent d'un projet. Ils induisent des changements opérationnels ou des changements dans les connaissances et les compétences. Ils se concentrent sur les produits livrables plutôt que sur un effet.
- Les résultats sont les effets souhaités à court ou moyen terme des réalisations du projet. Ils définissent ce à quoi ressemblera le succès, donnent une orientation aux activités et constituent une base pour le cadre de mesure des performances. Ils conduisent généralement à des changements institutionnels et/ou comportementaux.
- Les effets font référence aux effets primaires et secondaires à long terme du projet qui contribuent souvent à la vie des gens. Les effets peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non. En plus de générer des résultats spécifiques, les projets du Plan d'action pour le développement sont censés contribuer aux résultats de développement et, en fin de compte, avoir un impact socioéconomique plus large. Cependant, en raison de leur court cycle de vie, les projets du Plan d'action pour le développement ne se concentrent pas principalement sur les effets.
- La stratégie d'intervention, également appelée logique d'intervention ou théorie du changement, explique comment les activités génèrent des réalisations, comment celles-ci contribuent aux résultats, et comment ces résultats contribuent aux effets attendus. La stratégie d'exécution présente la chaîne de résultats (lien entre les apports, les activités, les réalisations et les résultats plus larges dans une séquence logique).
- Les hypothèses examinent les cas où la réalisation des objectifs du projet (résultats, effets) dépend de facteurs externes. Les hypothèses doivent être déterminées.
- Les indicateurs sont des mesures utilisées pour déterminer si les objectifs ont été atteints. Les indicateurs doivent être "SMART" (pour *specific, measurable, achievable, relevant and time-bound*), c'est-à-dire : précis, mesurables, réalistes, pertinents et assortis de délais (liés à une échéance).
- La valeur de référence est la valeur d'un indicateur de performance avant la mise en œuvre d'un projet. La valeur de référence est suivie d'un objectif, qui est le résultat attendu dans

un délai explicite. La comparaison entre cette valeur et l'objectif permet de déterminer dans quelle mesure le changement s'est produit à chaque niveau de résultat.

- Les moyens de vérification représentent les outils utilisés pour mesurer l'indicateur, par exemple : enquêtes, données publiques, études, etc.
- Le cadre logique présente la stratégie d'intervention, les hypothèses, les indicateurs (y compris la valeur de référence et les objectifs) et les moyens de vérification.
- L'évaluation des risques identifie les événements externes négatifs possibles (menaces), évalue leur impact potentiel et met en œuvre des stratégies d'atténuation.

***Exemples de réalisations de projet (produits livrables) :***

- Un projet de législation sur le droit d'auteur.
- Un système en ligne pour l'enregistrement des marques.
- Études, guides, matériel didactique.
- La préparation d'un service de conseil en propriété intellectuelle pour les entreprises par l'Office de la propriété intellectuelle. *Notez que la prestation régulière du service de conseil en propriété intellectuelle après sa préparation n'est plus un projet!*

***Les réalisations (produits livrables) sont générées par les activités du projet, par exemple :***

- Ateliers de consultation, contribution des experts à la rédaction d'une nouvelle loi sur le droit d'auteur.
- Conception d'un système en ligne pour l'enregistrement des marques, achat de la conception du logiciel, migration des données vers le nouveau système.
- Déterminer le soutien en matière de propriété intellectuelle dont les entreprises ont besoin (entretiens, enquêtes), définir l'étendue du soutien en matière de propriété intellectuelle à fournir par l'Office de la propriété intellectuelle, piloter et lancer le service de conseil en matière de propriété intellectuelle.

***Exemples de résultats (avantages générés par les réalisations) :***

- Une nouvelle loi sur les droits d'auteur rédigée avec le soutien du projet du Plan d'action pour le développement est approuvée et mise en œuvre par un gouvernement.
- Grâce à la nouvelle base de données des marques établie avec le soutien de l'OMPI, le nombre de marques traitées par l'Office de la propriété intellectuelle augmente.

***Exemples d'effets :***

- Les aspects liés à la propriété intellectuelle sont intégrés dans la conception d'autres nouvelles politiques nationales.
- L'augmentation du nombre de marques enregistrées entraîne une réduction des litiges relatifs à l'utilisation des marques.