

Comité du programme et budget

Vingt-neuvième session
Genève, 6 – 10 mai 2019

DÉCLARATION RELATIVE AU RISQUE ACCEPTÉ

établi par le Secrétariat

INTRODUCTION

1. L'Organisation a présenté aux États membres sa première déclaration relative au risque accepté en septembre 2014 (WO/PBC/22/17), sur recommandation de l'Organe consultatif indépendant de surveillance (OCIS) et de la Division de la supervision interne (DSI). Conformément aux pratiques recommandées, le présent document constitue une mise à jour de cette déclaration initiale et rend compte de la maturité accrue des pratiques de l'Organisation en matière de gestion des risques et de sensibilisation aux risques, ainsi que de l'évolution de son système de contrôle interne, comme en témoigne également le dispositif d'application du principe de responsabilité à l'OMPI (voir le document WO/PBC/29/4).
2. La présente déclaration relative au risque accepté constitue l'un des éléments d'un dispositif global de gestion des risques qui a été élaboré au cours des quatre derniers exercices biennaux et qui, à son tour, s'inscrit dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité à l'OMPI (WO/PBC/29/4). Le dispositif de gestion des risques de l'Organisation, qui comprend la présente déclaration, la Politique en matière de gestion des risques, le Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne, relève de la responsabilité du Groupe de gestion des risques.
3. Outre le cadre établi, le système de gestion des risques à l'OMPI fait partie intégrante des processus de planification des activités biennales et annuelles et englobe l'assurance des risques pour la continuité des opérations, la sécurité physique, l'assurance de l'information et la gestion des risques de tiers.

4. La présente déclaration propose un continuum relatif d'acceptation de la prise de risques, en contrepartie de la possibilité d'améliorer les services, d'accroître l'efficacité et d'atteindre les objectifs stratégiques et les résultats escomptés de l'Organisation¹.

5. Il convient de reconnaître que, si l'Organisation s'efforce de minimiser l'impact des risques encourus, l'atténuation a un coût. En conséquence, il est nécessaire que les États membres et le Secrétariat acceptent d'assumer ensemble une certaine part de risque. L'OMPI entend optimiser son profil de risque en mettant en place des contrôles et des plans d'atténuation efficaces, conformément à la présente déclaration relative au risque accepté.

NIVEAU DE RISQUE ACCEPTÉ

6. Le **niveau de risque accepté** s'entend du degré global de risque que l'Organisation est disposée à assumer aux fins de la réalisation de ses objectifs stratégiques et de l'obtention des résultats escomptés.

7. Le modèle d'activité de l'OMPI est unique au sein du système des Nations Unies et nécessite une approche adaptée. Ses ressources, ses structures opérationnelles et son profil de risque sont pris en considération dans la présente déclaration, qui, à son tour, oriente l'approche de l'Organisation quant à l'acceptation de certains risques résiduels en contrepartie d'une maîtrise potentielle des coûts, d'une augmentation de l'efficacité des processus et aux fins de l'innovation.

8. Les niveaux de risque accepté ci-après ont été définis :

- i) **niveau de risque accepté FAIBLE** – domaines dans lesquels l'Organisation évite les risques ou prend des mesures afin de réduire au minimum la probabilité ou l'impact d'un événement présentant un risque. Ce niveau de risque accepté, qui est aligné sur le niveau de risque accepté global de l'Organisation, est représenté par la ligne verte de la figure 1.
- ii) **niveau de risque accepté MOYEN** – domaines dans lesquels l'Organisation doit constamment trouver un équilibre entre les avantages potentiels et les inconvénients d'une décision. Ce niveau de risque accepté est représenté par la ligne orange de la figure 1.
- iii) **niveau de risque accepté ÉLEVÉ** – dans certains domaines particuliers, l'Organisation peut choisir d'assumer un degré de risque calculé, en escomptant que la probabilité de retirer des avantages l'emporte sur les investissements inefficaces potentiels. Ce seuil est représenté par la ligne rouge de la figure 1.

9. Les risques sont exprimés en tant que risques résiduels, c'est-à-dire les risques encourus après que des mesures d'atténuation ont été prises et/ou que des contrôles ont été effectués. De ce point de vue, **le niveau de risque accepté global de l'Organisation est faible** (comme il ressort de la figure 1). Un niveau de risque accepté faible signifie que

- les risques dont l'impact est faible² sont acceptés lorsque la probabilité qu'un événement à risque se produise est jugée modérée, faible ou minime;
- les risques dont l'impact est tangible sont acceptés lorsque la probabilité qu'un événement à risque se produise est jugée faible ou minime; et

¹ Tels que définis dans la grille d'évaluation des résultats figurant dans le programme et budget.

² Les modalités opérationnelles concernant l'"impact" sont indiquées dans le Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne.

- les risques dont l'impact est majeur sont acceptés uniquement lorsque la probabilité qu'un événement à risque se produise est minime.

10. Les risques résiduels dépassant le niveau de risque accepté global de l'Organisation, comme indiqué ci-dessus, peuvent être acceptés après approbation expresse du chef de programme concerné et du Groupe de gestion des risques, s'ils sont gérés activement et après qu'il a été assuré que des mesures d'atténuation appropriées ont été prises en fonction du niveau de risque accepté global ou s'ils relèvent des domaines dont le niveau de risque accepté est moyen ou élevé, tels qu'ils ont été définis dans la présente déclaration. Tous les risques qui, après évaluation, présentent un degré d'exposition résiduelle se situant à un niveau moyen ou élevé, sont systématiquement signalés au Groupe de gestion des risques.

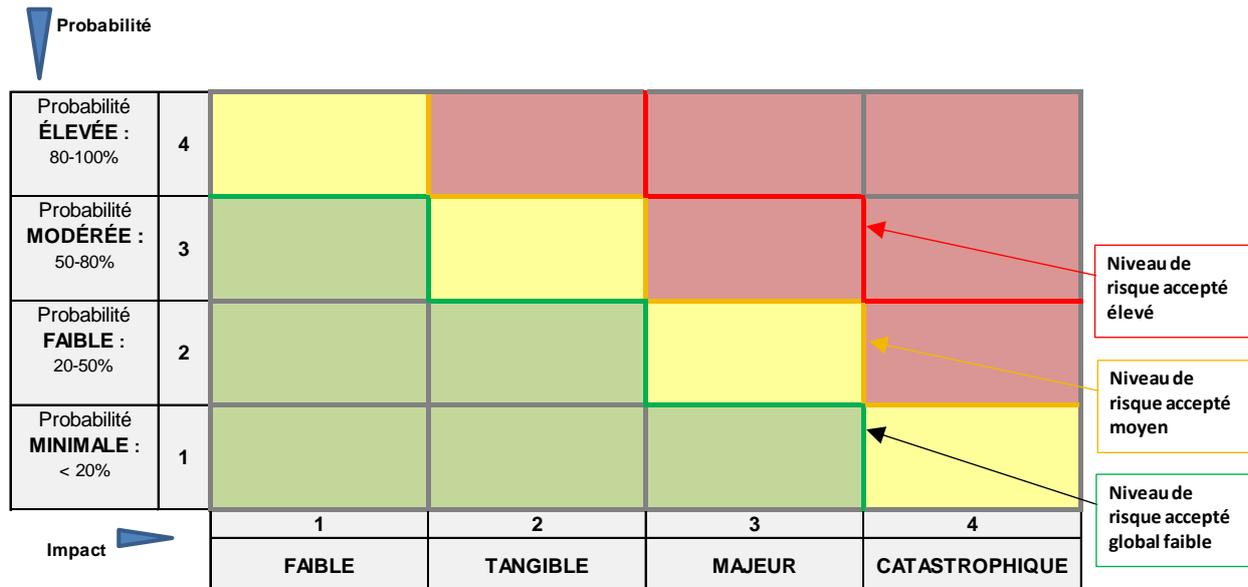


Figure 1 : Grille d'évaluation des risques indiquant les niveaux de risque accepté

11. Le niveau de risque accepté de l'Organisation s'inscrit, en conformité avec son dispositif d'application du principe de responsabilité, dans les sept domaines d'action suivants :

- i) Planification axée sur les résultats;
- ii) Gestion des performances et des risques;
- iii) Mécanismes de suivi, de supervision et de recours;
- iv) Activités de contrôle;
- v) Information et communication;
- vi) Normes éthiques et intégrité; et
- vii) Environnement de contrôle.

Niveau de risque accepté de l'OMPI

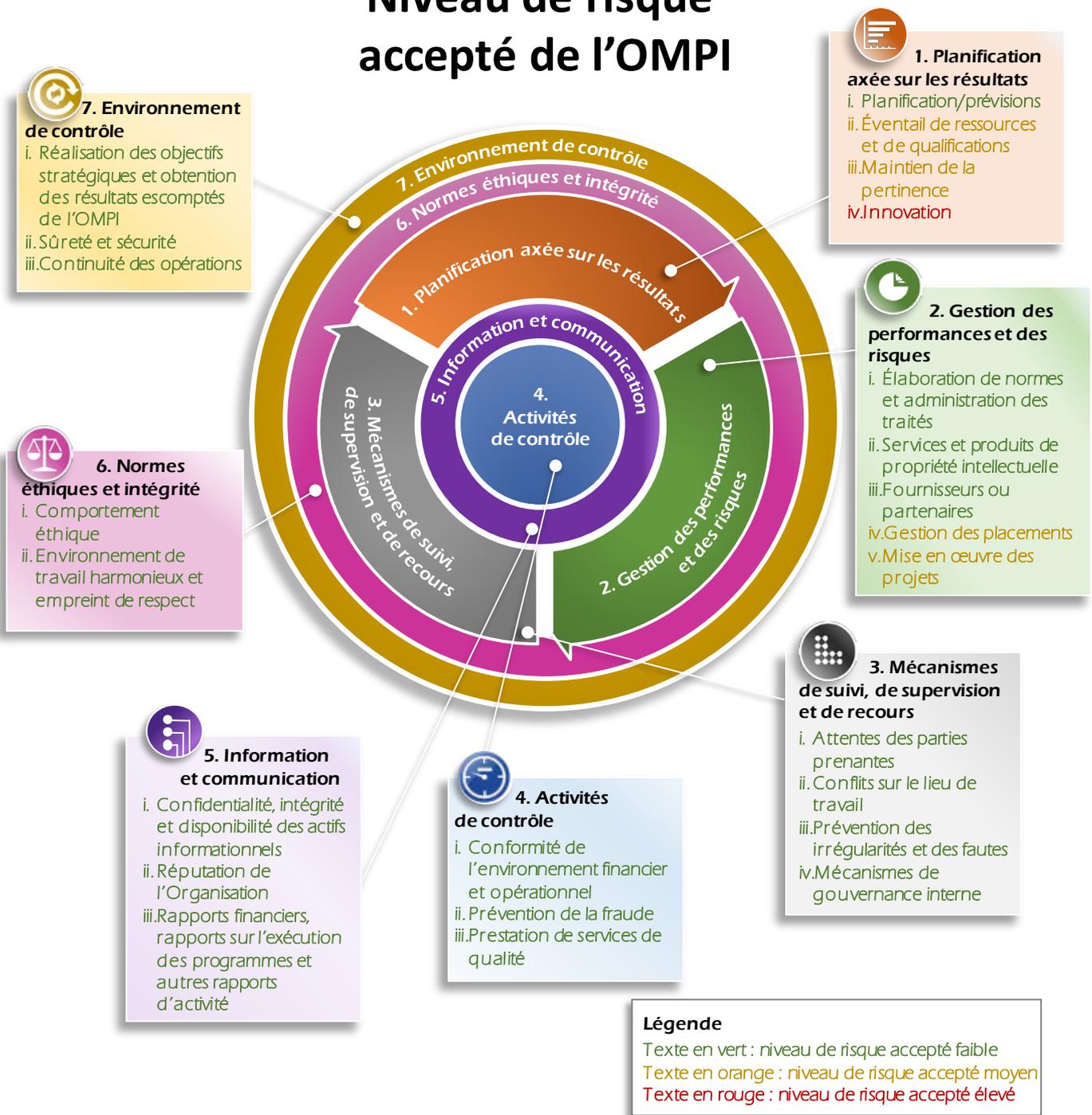


Figure 2 : Niveau de risque accepté de l'OMPI

COMPOSANTE 1 – PLANIFICATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

12. Dans ce domaine, les risques sont liés à la manière dont l'Organisation, grâce à l'obtention des résultats escomptés, est en mesure d'atteindre plus efficacement ses objectifs stratégiques.



1. Planification axée sur les résultats

- i. Planification/prévisions
- ii. Éventail de ressources et de qualifications
- iii. Maintien de la pertinence
- iv. Innovation

13. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **les écarts négatifs par rapport aux principales hypothèses de planification, principalement en ce qui concerne ses prévisions de recettes** provenant des systèmes d'enregistrement du PCT, de Madrid et de La Haye. Ces prévisions sont établies par l'économiste en chef sur la base d'un modèle de prévision statistique fiable, qui tient compte des tendances passées en matière de production ainsi que des prévisions relatives au produit intérieur brut (PIB). Les hypothèses de planification qui constituent la base du programme et budget sont établies par mesure de prudence à un niveau situé en dessous du scénario de référence. Les prévisions sont régulièrement mises à jour et révisées par le Groupe de gestion des risques aux fins du suivi opérationnel.



14. L'Organisation accepte un **niveau de risque moyen** concernant :

- ii) **les incertitudes quant à sa capacité de s'assurer qu'elle dispose de l'éventail approprié de ressources et de compétences pour ses besoins opérationnels.** L'Organisation gère de manière dynamique les risques associés à l'affectation des ressources au moyen des outils à sa disposition, tels que les mesures d'incitation au recrutement, les diverses modalités contractuelles, la planification de la relève et des effectifs. Compte tenu du cadre applicable à l'Organisation en tant que membre du système commun des Nations Unies, celle-ci accepte de devoir assumer un niveau de risque moyen inhérent à certaines modalités contractuelles, notamment la perte de connaissances institutionnelles et un taux élevé de rotation du personnel en échange d'un profil de main-d'œuvre efficace.
- iii) **la perte de pertinence pour ce qui est de répondre aux besoins de ses parties prenantes et à l'évolution des exigences mondiales dans le domaine de la propriété intellectuelle.** Étant donné que ce risque est considéré comme évoluant lentement, l'Organisation peut accepter un niveau d'incertitude plus élevé à cet égard, compte tenu de sa capacité à réagir à des situations en constante évolution. L'OMPI admet que les utilisateurs de ses systèmes mondiaux d'enregistrement puissent choisir d'autres voies de dépôt s'ils estiment qu'elles répondent mieux à leurs attentes individuelles. Le Secrétariat et les États membres ont la responsabilité commune de veiller à ce que l'investissement continu de l'Organisation dans l'amélioration de la qualité des services fournis à ses utilisateurs, ainsi que les mesures d'atténuation prises dans ce domaine, limitent ce risque à un niveau moyen.



15. L'Organisation accepte un **niveau de risque élevé** concernant :

- iv) **les investissements dans des secteurs susceptibles d'apporter des améliorations et des innovations importantes dans le cadre de ses opérations.** Le maintien de la santé et de la croissance des systèmes d'enregistrement mondiaux nécessite un recours à des solutions informatiques de plus en plus complexes qui reposent sur des investissements et un développement qui génèrent des risques intrinsèquement plus élevés. Citons par exemple la mise au point d'outils améliorés au service des opérations de l'OMPI, comme les projets d'intelligence artificielle (de traduction neuronale, par exemple), qui portent sur de nouveaux domaines d'innovation et, à ce titre, présentent un risque pour l'Organisation de ne pas rentabiliser entièrement ses investissements.

COMPOSANTE 2 – GESTION DES PERFORMANCES ET DES RISQUES

16. Les incertitudes dans ce domaine portent principalement sur la mise en œuvre des programmes de travail annuels et du programme et budget biennal de l'Organisation.



17. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **les risques liés à l'élaboration de normes et à l'administration des traités.** À cet égard, une compréhension commune des avantages du système international de propriété intellectuelle est fondamentale pour atteindre l'objectif d'une évolution équilibrée du cadre normatif international de la propriété intellectuelle. Les États membres, avec le concours du Secrétariat, font tout leur possible pour minimiser les risques pour que cet objectif soit atteint.
- ii) **les incertitudes liées à la prestation de services et à la fourniture de produits de propriété intellectuelle sûrs, disponibles et accessibles.** Les États membres et les utilisateurs des systèmes d'enregistrement de l'OMPI s'attendent à ce que les services de l'OMPI soient accessibles et fiables; c'est pourquoi l'OMPI accepte seulement un niveau de risque faible dans ce domaine. Citons comme exemple le risque que constituerait une non-disponibilité prolongée des services internationaux d'enregistrement de la propriété intellectuelle, qui est atténué par la planification appropriée de la continuité des opérations et le renforcement des infrastructures informatiques.
- iii) **les incertitudes dans les relations de l'OMPI avec ses fournisseurs ou ses partenaires, qui peuvent avoir une incidence sur ses activités.** Le modèle d'activité de l'OMPI repose sur une collaboration étroite avec des sous-traitants, des partenaires, des établissements d'enseignement, des fournisseurs, des donateurs et d'autres tiers. Les partenaires stratégiques font régulièrement l'objet d'évaluations des risques pour s'assurer que le niveau de risque est réduit au minimum, qu'il n'y a pas de dépendance excessive envers un partenaire donné et que tout écart est signalé conformément à la Politique en matière de gestion des risques. Il peut



2. Gestion des performances et des risques

- i. Élaboration de normes et administration des traités
- ii. Services et produits de propriété intellectuelle
- iii. Fournisseurs ou partenaires
- iv. Gestion des placements
- v. Mise en œuvre des projets

s'agir, par exemple, de l'incapacité des principaux fournisseurs de fournir des services, qui peut entraîner une perturbation du service fourni aux clients de l'OMPI, un risque qui est atténué par la prise de mesures volontaristes en matière de gestion des contrats et des performances.



18. L'Organisation accepte un **niveau de risque moyen** concernant :

- iv) **les pertes subies au titre de la mise en œuvre de la Politique de l'OMPI en matière de placements.** Conformément à la demande des États membres, cette politique définit le niveau de risque que l'OMPI peut prendre dans la gestion des placements de l'Organisation, qui est régulièrement contrôlée par le Comité consultatif pour les placements. Cette politique reconnaît la nécessité d'envisager la possibilité d'accepter un niveau de risque modéré dans la gestion des placements à long terme de l'Organisation. Par exemple, il existe un risque que la valeur d'une partie ou de la totalité des placements effectués conformément à la politique de placement approuvée par les États membres diminue à moyen terme, ce qui entraînerait une diminution des actifs nets (réserves) de l'Organisation.
- v) **les risques rencontrés dans la mise en œuvre des projets relevant du plan-cadre d'équipement³.** Afin de trouver un équilibre entre l'exposition au risque et les coûts d'atténuation des risques, les nouveaux projets peuvent accepter un niveau de risque légèrement plus élevé, conformément aux plans de projet approuvés. Les risques, ainsi que les plans d'atténuation et leur évolution, sont présentés et communiqués aux États membres lors de la proposition de projet, pour chaque période considérée, selon le cas, et dans le Rapport sur la performance de l'OMPI.

COMPOSANTE 3 – MÉCANISMES DE SUIVI, DE SUPERVISION ET DE RECOURS

19. Les risques dans ce domaine sont principalement liés au niveau de satisfaction des parties prenantes.



20. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **l'incapacité éventuelle à répondre aux attentes des parties prenantes externes**, notamment celles des clients, des États membres, des fournisseurs, des partenaires ou des utilisateurs des services de l'OMPI, voire à les dépasser. Afin d'atténuer ce risque, l'OMPI a mis en place divers mécanismes visant à faire remonter les commentaires et à fournir une plateforme pour surveiller et assurer un suivi des préoccupations ou commentaires annonceurs de la réalisation de ce risque.



3. Mécanismes de suivi, de supervision et de recours

- i. Attentes des parties prenantes
- ii. Conflits sur le lieu de travail
- iii. Prévention des irrégularités et des fautes
- iv. Mécanismes de gouvernance interne

³ Les projets relevant du plan-cadre d'équipement sont financés par les réserves et approuvés par les États membres, et ils font l'objet d'un rapport à l'intention de ces derniers.

- ii) **les conflits sur le lieu de travail**, qui sont atténués par la conduite d'activités générales de sensibilisation et par la mise à disposition de mécanismes et de services formels et informels de règlement des différends pour le personnel.
- iii) **toute forme d'irrégularité ou de faute**, qui est traitée par la formation et la sensibilisation du personnel aux moyens de prévenir, d'éviter et de signaler ce type d'actes. Toute irrégularité ou faute sera sanctionnée par des mesures appropriées.
- iv) **toute lacune dans les mécanismes de gouvernance interne, notamment le dispositif de gestion des risques**, les contrôles internes et le dispositif antifraude. Les organes de supervision de l'OMPI garantissent aux États membres et à la direction l'efficacité et la rationalité des mécanismes de gouvernance interne et d'atténuation des risques.

COMPOSANTE 4 – ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

21. Les risques dans ce domaine sont principalement liés à l'incidence d'activités financières ou opérationnelles non autorisées, d'actes de fraude et d'une qualité de service potentiellement insuffisante.



4. Activités de contrôle

- i. Conformité de l'environnement financier et opérationnel
- ii. Prévention de la fraude
- iii. Prestation de services de qualité

22. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **la non-conformité de l'environnement financier et opérationnel, et tout affaiblissement éventuel des mécanismes de contrôle en place.** L'OMPI veille à ce que la délégation de pouvoirs, ainsi que la séparation des tâches, soient rigoureusement enregistrées et exécutées grâce à un système solide de contrôles internes qui permet d'atténuer le risque dans ce domaine. Les organes de supervision de l'OMPI garantissent aux États membres et à la direction l'efficacité et la rationalité des mécanismes de vérification de la conformité, des contrôles internes et des dispositifs de gestion des risques mis en place pour atténuer le risque dans ce domaine.
- ii) **toute fraude dans les opérations de l'OMPI.** L'OMPI s'engage à faire en sorte que l'ensemble de ses activités et opérations ne fassent l'objet d'aucune fraude ni d'aucun autre acte prohibé⁴, et s'emploie à prévenir et à détecter ces actes dans le cadre de ses activités ou opérations grâce à des mesures de contrôle interne appropriées et à l'appui de ses organes de supervision.
- iii) **une prestation de services de qualité insuffisante pour l'ensemble de ses opérations.** L'Organisation fournit des services aux utilisateurs payants des systèmes d'enregistrement, à ses États membres, ainsi qu'à d'autres parties prenantes externes et internes, à ses partenaires et à son personnel. La qualité de la prestation de services est établie à l'aide de divers instruments, selon le cas, avec des indicateurs stricts liés au temps et à la qualité, qui sont mesurés et suivis de près pour réduire le risque de prestation de services de qualité insuffisante.

⁴ Parmi les autres actes prohibés, on peut citer la corruption, la collusion, la coercition, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

COMPOSANTE 5 – INFORMATION ET COMMUNICATION

23. Ce domaine porte sur l'exposition à des actes de malveillance ou de négligence visant les actifs informationnels de l'OMPI, les risques liés à la réputation de l'Organisation et le risque lié à la communication d'anomalies significatives concernant les opérations de l'OMPI.



24. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **les événements ou circonstances résultant d'actes de négligence ou de malveillance susceptibles de compromettre la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs informationnels**, y compris, entre autres, des informations en matière de brevets non publiées qui sont confiées à l'Organisation ou sont gérées par elle. L'OMPI a investi des ressources considérables pour renforcer ses capacités et mettre en place des contrôles directifs, préventifs et de détection afin de protéger tous les actifs informationnels dont elle a la responsabilité.
- ii) **les risques d'atteinte à la réputation de l'Organisation**. L'OMPI respecte les normes les plus élevées en matière de transparence et de responsabilisation et, à ce titre, fait l'objet d'un examen attentif de la part de ses clients, de ses parties prenantes, de ses fonctionnaires, et du grand public. Toute atteinte à la réputation de l'OMPI pourrait nuire à ses activités et à sa capacité d'offrir une valeur ajoutée à ses parties prenantes.
- iii) **les anomalies significatives et le manque de transparence dans les rapports financiers, les rapports sur l'exécution des programmes et les autres rapports d'activité**. Ce risque est atténué par l'investissement considérable consenti dans les systèmes de planification des ressources de l'Organisation (ERP) pour assurer la bonne qualité des données et par l'établissement par la direction de rapports détaillés à l'intention des États membres sur l'ensemble des activités opérationnelles et financières de l'OMPI.



5. Information et communication

- i. Confidentialité, intégrité et disponibilité des actifs informationnels
- ii. Réputation de l'Organisation
- iii. Rapports financiers, rapports sur l'exécution des programmes et autres rapports d'activité

COMPOSANTE 6 – NORMES ÉTHIQUES ET INTÉGRITÉ

25. Ce domaine porte principalement sur les risques associés aux comportements contraires à l'éthique et aux perturbations d'un environnement de travail harmonieux.



26. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :



6. Normes éthiques et intégrité

- i. Comportement éthique
- ii. Environnement de travail harmonieux et empreint de respect

- i) **les comportements contraires à l'éthique adoptés par son personnel, ses fournisseurs et ses partenaires au cours de tous les aspects des opérations de l'OMPI**, et atténue ce risque par l'intermédiaire de son Statut et Règlement du personnel, de son Code de déontologie, de son Code de conduite des fournisseurs et des politiques et des procédures connexes.
- ii) **les perturbations d'un environnement de travail harmonieux et empreint de respect**, notamment par la discrimination ou le harcèlement, pour lesquels l'OMPI affiche une tolérance zéro, qui sont atténuées par des politiques et des procédures spécifiques, ainsi que par des programmes et activités spécifiques visant à prévenir leur survenue.

COMPOSANTE 7 – ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

27. Ce domaine porte principalement sur les risques pesant sur l'environnement de contrôle général de l'OMPI, son personnel et la sécurité physique de ses opérations.



7. Environnement de contrôle

- i. Réalisation des objectifs stratégiques et obtention des résultats escomptés de l'OMPI
- ii. Sûreté et sécurité
- iii. Continuité des opérations

28. L'Organisation accepte un **niveau de risque faible** concernant :

- i) **les écarts par rapport aux activités visant à atteindre les objectifs stratégiques et les résultats escomptés de l'OMPI tels qu'ils sont définis par les États membres et les traités administrés par l'Organisation.** Cela se traduit par un vaste ensemble de mécanismes de contrôle mis en place au niveau des organes, qui témoigne de la volonté de l'OMPI d'exécuter ses activités conformément aux décisions des États membres.
- ii) **tout risque pour la sûreté et la sécurité de son personnel et de toutes les personnes présentes dans ses locaux.** L'OMPI fait face à ce risque à l'aide d'une stratégie de sécurité globale et complète, d'un service de sûreté et de sécurité spécialisé et d'un investissement important dans l'accomplissement de toutes ses obligations de diligence envers son personnel et toutes les personnes participant à la réalisation de ses activités, y compris dans des environnements à haut risque si le contexte opérationnel le requiert.
- iii) **les perturbations de la continuité des opérations en raison de catastrophes naturelles ou d'autres risques pour la sécurité physique.** L'OMPI surveille et atténue activement ces risques, de manière systématique, en utilisant un large éventail de sources d'information et en assurant la gestion de la continuité des opérations pour maintenir une forte capacité d'adaptation organisationnelle.

29. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

30. Le Comité du programme et budget a pris note de la déclaration de l'Organisation relative au risque accepté qui figure dans le document WO/PBC/29/5.

[Fin du document]