

## Comité du programme et budget

**Trente-quatrième session**  
**Genève, 27 juin – 1<sup>er</sup> juillet 2022**

### DÉCLARATION RELATIVE AU RISQUE ACCEPTÉ

*établi par le Secrétariat*

#### GÉNÉRALITÉS

1. L'Organisation a présenté en septembre 2014 aux États membres sa déclaration relative au risque accepté ("déclaration") (WO/PBC/22/17), dans laquelle le niveau de risque accepté ("risque accepté") est exprimé en termes de catégorie de risque. Dans la déclaration mise à jour en mai 2019 (WO/PBC/29/5) afin de rendre compte de la maturité croissante des pratiques et de la prise de conscience de l'Organisation en matière de gestion des risques, le niveau de risque accepté est présenté au regard de chacune des sept composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité à l'OMPI (WO/PBC/29/4)<sup>1</sup>. Les déclarations de 2014 et 2019 étaient principalement axées sur l'environnement et les processus de gestion et de contrôle, démarche logique aux premiers stades de maturité en matière de risques.

2. L'OMPI est aujourd'hui une organisation bien plus mature en matière de risques, se situant à un niveau de maturité entre "établi" et "avancé" concernant la plupart des aspects de la gestion des risques selon le modèle de maturité de référence pour la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies<sup>2</sup>. L'OMPI entend à présent continuer de renforcer la culture du risque en son sein. Dans ce contexte, la direction est consciente de ce que la déclaration, dans sa version actuelle, n'est pas bien comprise par tous.

<sup>1</sup> Composantes : planification axée sur les résultats, gestion des performances et des risques, suivi, activités de contrôle, information et communication, éthique et environnement de contrôle.

<sup>2</sup> Disponible (en anglais) à l'adresse suivante <https://unsceb.org/rmtf>. La maturité de l'OMPI en juin 2021 est consignée dans l'annexe II du document WO/PBC/33/7.

3. L'établissement d'une déclaration axée sur l'obtention des résultats escomptés et qui soit bien comprise par nos chefs de service et nos fonctionnaires contribuerait grandement à améliorer la sensibilisation au risque et à renforcer la culture du risque. La mise en adéquation des déclarations d'une organisation avec sa stratégie est une pratique exemplaire évoquée dans les directives sur les déclarations relatives au risque accepté du Comité de haut niveau sur la gestion<sup>2</sup> et par le Comité d'organismes parrains de la Commission Treadway (COSO)<sup>3</sup>. Cette approche bénéficie également d'un large soutien, notamment, en ce qui concerne l'OMPI, de l'Organe consultatif indépendant de surveillance<sup>4</sup> et de la Division de la supervision interne<sup>5</sup>. La déclaration permettra de guider la mise en œuvre du Plan stratégique à moyen terme tandis que l'Organisation exécute ses travaux relatifs aux différents piliers stratégiques et à la fondation.

4. La présente déclaration est dès lors structurée selon les quatre piliers stratégiques et la fondation. Elle définit le niveau de risque accepté au regard de chaque résultat escompté et fournit des exemples illustrant comment le risque accepté se traduit dans les faits. Le risque accepté en ce qui concerne la fondation est en outre présenté au regard des composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité.

5. Le Plan stratégique à moyen terme expose un programme ambitieux pour la période 2022-2026, et reconnaît que la réduction de l'exposition aux risques est coûteuse et/ou entrave les possibilités de parvenir aux meilleures performances et d'obtenir les meilleurs résultats possible. La présente déclaration établit le niveau de risque accepté global de l'Organisation à moyen, définissant par ailleurs des domaines concrets pour lesquels un niveau de risque accepté faible ou élevé peut s'avérer plus approprié. Cependant, en tant qu'organisation internationale, le niveau de risque accepté de l'OMPI demeurera conforme au niveau jugé approprié par ses États membres et ses organes directeurs, et généralement inférieur au niveau de risque accepté par les entités au service desquelles elle œuvre au sein de l'économie mondiale. Cette différence devra être gérée à mesure que la couverture et l'utilisation des services mondiaux de protection de la propriété intellectuelle de l'OMPI augmentent et que l'éventail de produits et services fournis aux innovateurs, aux créateurs et aux autres parties prenantes s'élargit à l'échelle mondiale.

6. L'OMPI entend gérer activement son profil de risque en appliquant des contrôles efficaces et en mettant en œuvre des plans d'intervention conformes à la présente déclaration ainsi que des mesures de signalement appropriées. Ce faisant, les mécanismes d'assurance permettent de protéger l'Organisation et d'accroître l'efficacité et, partant, d'améliorer la performance globale de l'Organisation.

7. La présente déclaration vise à guider l'Organisation pour la période couverte par le Plan stratégique à moyen terme. Cependant, une révision anticipée pourrait être proposée si la situation devait changer de manière significative avant la fin de ce délai.

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

*9. Le Comité du programme et budget (PBC) a pris note de la déclaration de l'Organisation relative au risque accepté, alignée sur les résultats escomptés dans le Plan stratégique à moyen terme pour 2022-2026, qui figure dans l'annexe au document WO/PBC/34/13.*

[L'annexe suit]

---

<sup>3</sup> COSO: Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance.

<sup>4</sup> Résumé au paragraphe 15 du rapport WO/IAOC/62/2 de l'OCIS.

<sup>5</sup> IA 2020-02.

## Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

### Déclaration relative au risque accepté

#### INTRODUCTION

1. La présente déclaration relative au risque accepté (“déclaration”) a pour but d’offrir aux États membres de l’Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) ainsi qu’au personnel de l’Organisation des orientations générales concernant la stratégie de gestion des risques, fondées sur l’évaluation des opportunités et des risques liés à l’obtention des résultats escomptés figurant dans les piliers stratégiques du Plan stratégique à moyen terme (PSMT).

2. Le dispositif de gestion des risques vise à guider le processus décisionnel fondé sur les risques en s’appuyant sur la présente déclaration, la Politique en matière de gestion des risques et le Manuel de la gestion des risques et du contrôle interne, et relève de la responsabilité du Groupe de gestion des risques<sup>6</sup>. Le dispositif s’applique à l’ensemble de l’OMPI : sur le plan organisationnel, à tous les secteurs, départements et divisions, et sur le plan géographique, au siège, aux bureaux extérieurs et au bureau de coordination.

#### PRINCIPES DIRECTEURS

3. Nous promovons une culture de connaissance des risques, reconnaissant l’importance de la prise de risques calculés, de la transparence et de tirer les leçons des réussites et des échecs.

4. Nous reconnaissons l’appropriation partagée de certains risques par les États membres et le Secrétariat.

5. Nous tenons compte des risques et du niveau de risque accepté dans la poursuite des résultats escomptés.

#### COMPRENDRE LES PRINCIPES DU RISQUE ACCEPTÉ

6. Aux fins du dialogue sur le risque accepté, il convient de définir certaines notions fondamentales. L’**univers de risques** est délimité par les limites extérieures raisonnables des résultats possibles si des risques ou opportunités se présentent, tel qu’illustré dans la figure 1.

7. La **capacité de risque** (“capacité”) s’entend du degré de *risque résiduel*<sup>7</sup> que l’Organisation est en mesure d’assumer sans manquer à répondre aux attentes minimales en matière de résultats au fil du temps. La capacité se situe dans les limites de l’univers de risques (figure 1).

8. Le **niveau de risque accepté** (“risque accepté”) s’entend du degré global de risque résiduel que l’Organisation accepte aux fins de l’obtention des résultats escomptés et, partant, de ses piliers stratégiques. Le risque accepté se situe nécessairement dans les limites de la capacité (figure 1).

9. La **tolérance au risque** (“tolérance”) s’entend de la limite acceptable de risque au-delà du niveau de risque accepté dans des cas spécifiques. Les risques peuvent être approuvés par le

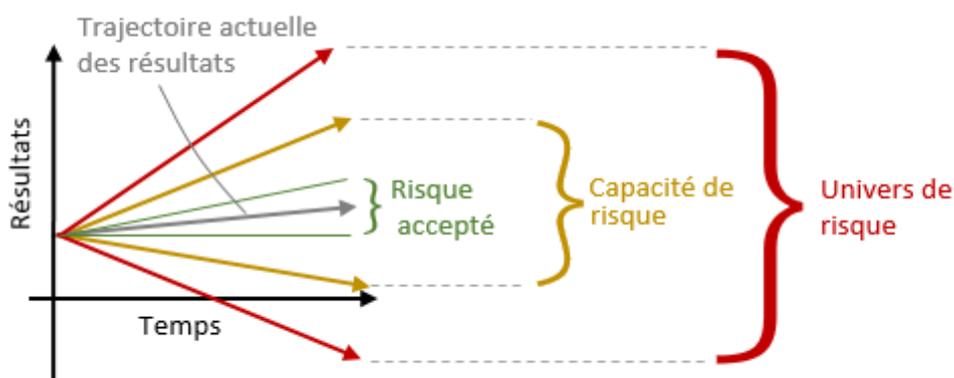
---

<sup>6</sup> Le Groupe de gestion des risques est un comité interne, présidé par le Directeur général, qui se réunit au moins une fois par trimestre pour surveiller l’exposition au risque dans l’ensemble de l’Organisation.

<sup>7</sup> Le risque résiduel est le risque enregistré qui subsiste après avoir tenu compte des mesures d’atténuation et des mécanismes de contrôle mis en œuvre.

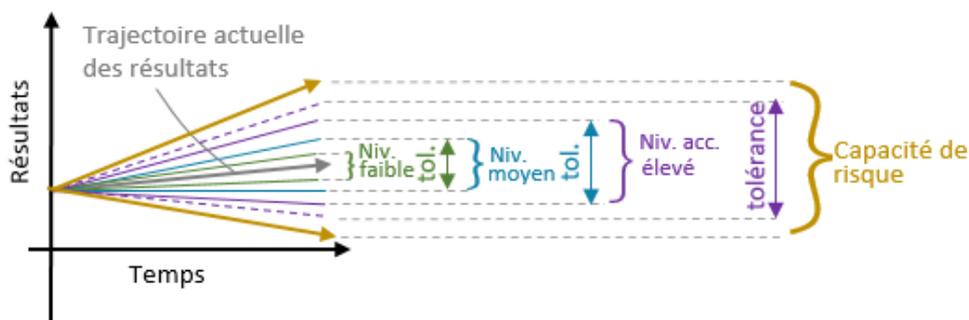
chef de secteur concerné, jusqu'à un maximum d'une zone de risque au-dessus de la zone de risque définie pour ce secteur (figure 3).

**Figure 1 – Univers de risques, capacité de risque et niveau de risque accepté**



**Figure 2 – Différents niveaux de risque accepté et de tolérance au risque dans les limites de la capacité de risque**

10. La figure 1 illustre le lien entre l'univers de risques, la capacité de risque et le niveau de risque accepté<sup>8</sup>. Elle montre comment les risques pris et les opportunités saisies pourraient mener à de meilleurs résultats par rapport à la tendance actuelle, ou, si les incertitudes se concrétisent de manière défavorable, entraîner une détérioration comparative des résultats au fil du temps.



11. La figure 2 fait un gros plan sur l'élément "risque accepté" de la figure 1, illustrant les trois options de niveau de risque accepté (faible, moyen et élevé), ainsi que la manière dont la tolérance représente les fluctuations de part et d'autre de chaque niveau de risque accepté en cas de circonstances exceptionnelles<sup>9</sup>. Il convient de remarquer qu'un niveau de risque accepté élevé n'est pas nécessairement défavorable; il s'agit d'un choix stratégique qui peut entraîner une plus grande fluctuation de part et d'autre de la trajectoire actuelle des résultats. Cela signifie que lorsqu'une approche de niveau de risque accepté élevé est adoptée, la possibilité d'obtenir de meilleurs résultats est plus élevée que si l'on opte pour une approche de niveau de risque accepté faible, la possibilité d'obtenir des résultats minimales étant toutefois elle aussi plus grande. On peut citer l'exemple d'une innovation qui ne répondrait pas aux attentes ou d'une campagne sur les réseaux sociaux à propos d'une nouvelle plateforme qui s'avérerait moins efficace que prévu. Un niveau de risque accepté élevé est souvent choisi pour des domaines d'activité nouveaux et exploratoires. Le contraire vaut pour un niveau de risque accepté faible, en ce sens

<sup>8</sup> Basé sur le document "Risk appetite and tolerance: guidance for practitioners" de l'Institute of Risk Management.

<sup>9</sup> De telles exceptions au regard de la tolérance nécessitent une approbation supplémentaire du chef de secteur.

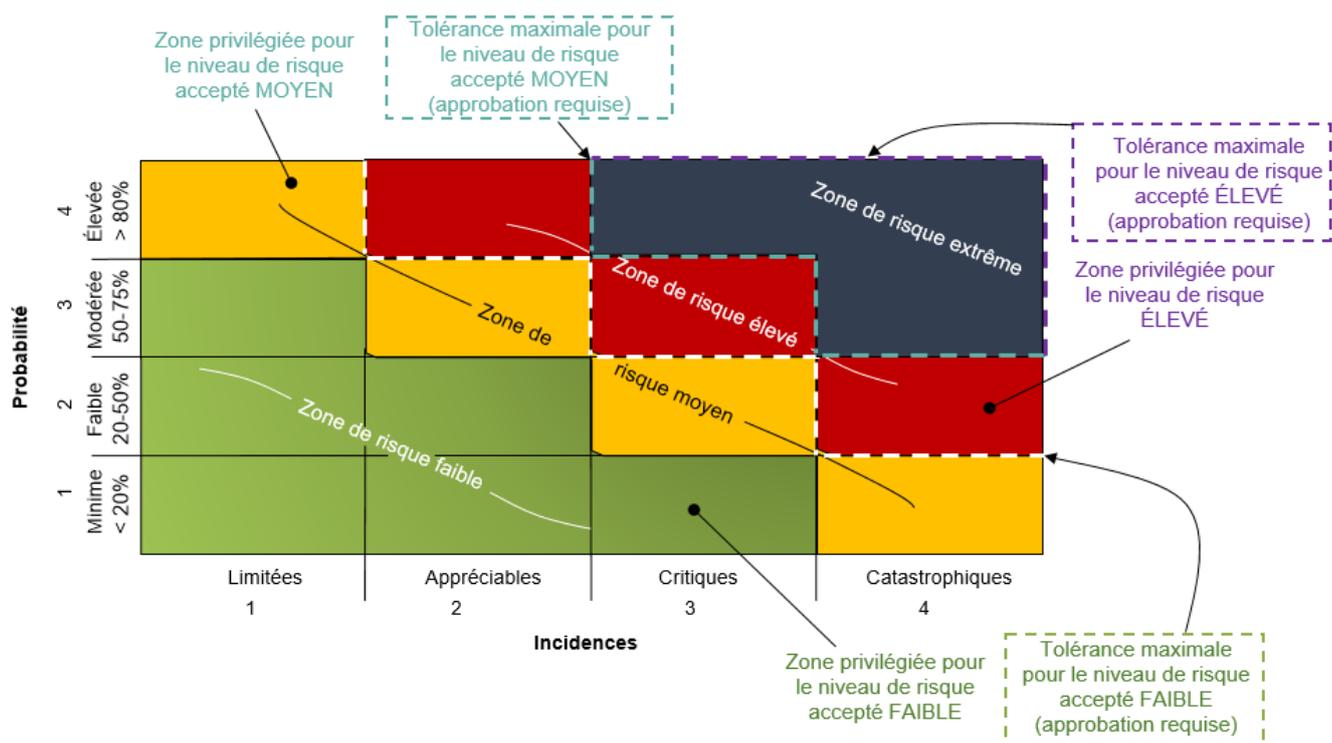
que la probabilité d'une réussite relativement plus élevée est plus faible, tandis que l'on peut s'attendre à ce que les résultats ne s'éloignent que très peu de leur trajectoire actuelle. Le niveau de risque accepté faible est souvent adopté dans le cadre des services critiques, de la sécurité ou de l'éthique, domaines dans lesquels les enjeux sont considérables.

12. En définissant les niveaux de risque accepté par résultat escompté, et au moyen de la carte des risques de l'Organisation, l'OMPI est en mesure d'appliquer le niveau de risque accepté concerné à ses activités de manière pragmatique. Chaque risque se voit attribuer un niveau de risque accepté en fonction du résultat escompté associé. Les risques dont on estime qu'ils excèdent le seuil de risque accepté permis sont signalés aux chefs de secteur en vue de leur approbation et au Groupe de gestion des risques à titre d'information. Cette approche propage la compréhension du risque accepté à tous les niveaux de l'Organisation, donnant aux chefs de service les moyens d'adopter des stratégies de mise en œuvre respectant les limites définies.

13. Les niveaux de risque accepté utilisés sont les suivants :

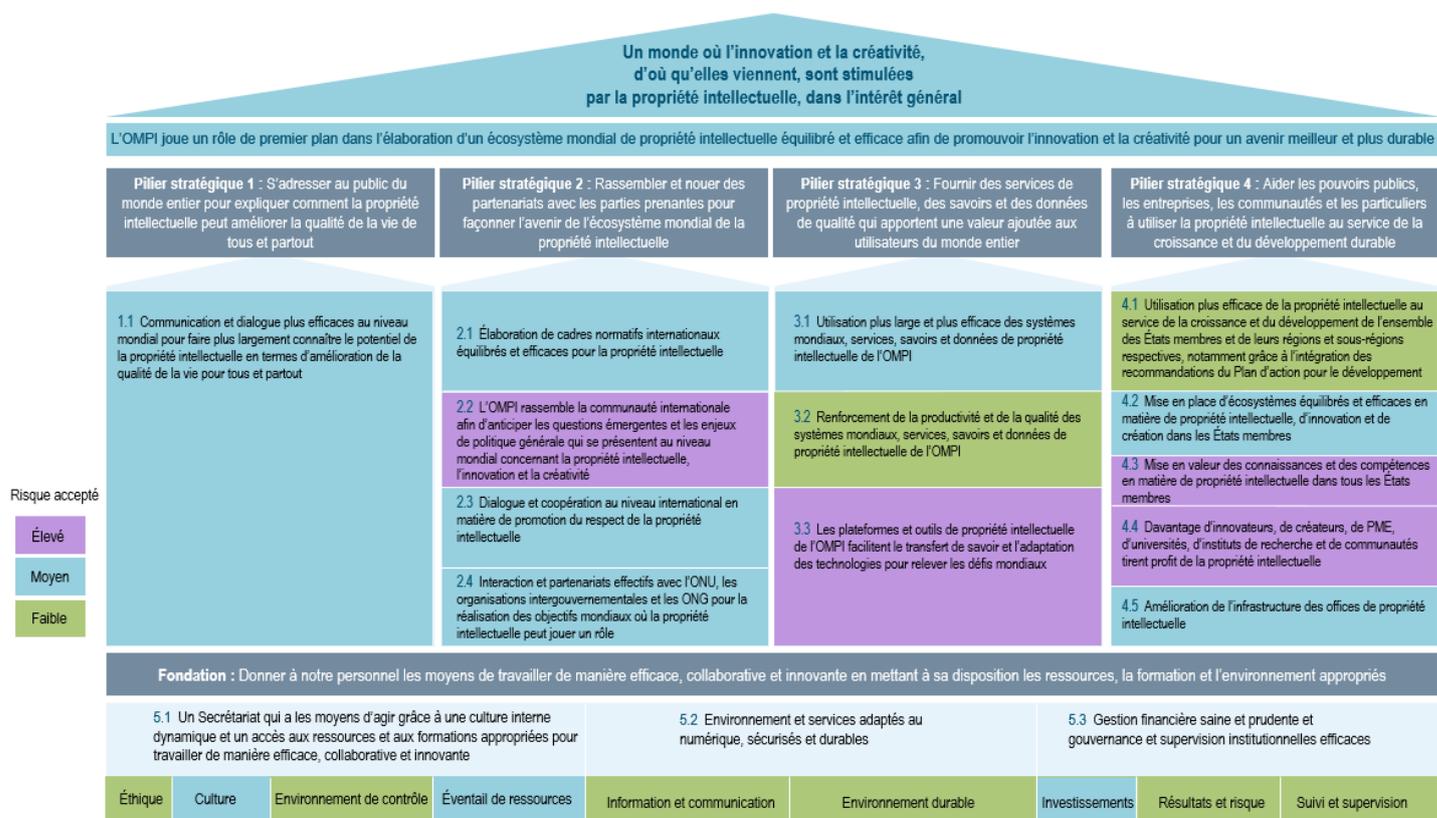
- i) **faible** – Domaines de résultats escomptés dans lesquels l'OMPI évite les risques ou prend des mesures afin de réduire au minimum ou d'éliminer la probabilité que le risque se concrétise dans la poursuite des résultats escomptés définis dans le Plan stratégique à moyen terme, car il a été déterminé que les inconvénients et les incidences négatives potentiels sont intolérables.
- ii) **moyen** – Domaines de résultats escomptés dans lesquels l'OMPI doit en permanence trouver un juste équilibre entre les bénéfices potentiels d'une part et les inconvénients ou incidences négatives potentiels d'autre part.
- iii) **élevé** – Domaines de résultats escomptés dans lesquels l'OMPI préfère prendre des risques calculés aux fins des résultats figurant dans le Plan stratégique à moyen terme car les bénéfices potentiels l'emportent sur les inconvénients ou incidences négatives potentiels.

Figure 3 : Grille des risques de l'OMPI illustrant les niveaux de risque accepté



## RISQUE ACCEPTÉ DANS LE CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Figure 4 – Grille d'évaluation des résultats de l'OMPI montrant le chevauchement des différents niveaux de risque accepté



14. La compréhension des risques et du niveau de risque accepté est fondamentale pour la capacité de l'Organisation de réaliser sa vision, de remplir sa mission et d'obtenir les résultats escomptés. Le niveau de risque accepté détermine les stratégies de mise en œuvre et les prises de décisions de l'Organisation.

15. Le niveau de risque accepté global de l'Organisation est **moyen**. Lorsque l'Organisation entreprend des activités aux fins d'obtenir certains résultats escomptés, elle peut viser un niveau de risque accepté plus faible ou plus élevé. Dans certaines situations, plusieurs résultats escomptés peuvent être en jeu, auquel cas le niveau de risque accepté le plus faible l'emporte. La section suivante définit le niveau de risque accepté applicable à chaque résultat escompté, et illustre au moyen d'exemples comment le risque accepté se traduit dans les faits.

## PILIER 1 : S'ADRESSER AU PUBLIC DU MONDE ENTIER POUR EXPLIQUER COMMENT LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE PEUT AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA VIE DE TOUS ET PARTOUT

### 1.1 *Communication et dialogue plus efficaces au niveau mondial pour faire plus largement connaître le potentiel de la propriété intellectuelle en termes d'amélioration de la qualité de la vie pour tous et partout*



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 1.1.

S'adresser au public du monde entier suppose d'envisager différents publics et de nouveaux moyens de communication, ce qui exigera une prise de risque équilibrée dans le but d'obtenir ce résultat escompté. Nous accepterons un degré de risque mesuré lorsque nous nous adressons à un public non spécialisé, notamment au grand public, aux PME et aux jeunes, conscients de la possibilité qu'une campagne n'apporte pas les avantages attendus, voire qu'elle génère un sentiment négatif.

Donner à notre personnel les moyens nécessaires est une priorité stratégique essentielle. Nous accepterons dès lors un niveau de risque moyen s'agissant d'encourager un plus grand nombre de fonctionnaires à interagir et communiquer avec nos parties prenantes. Nous guiderons activement nos fonctionnaires et leur enseignerons à tirer les leçons pertinentes. Nous étudierons de nouvelles voies de communication dans le cadre des échanges avec les jeunes, tout en veillant à formuler des orientations claires concernant la manière de gérer les réactions défavorables et les critiques.

## PILIER 2 : RASSEMBLER ET NOUER DES PARTENARIATS AVEC LES PARTIES PRENANTES POUR FAÇONNER L'AVENIR DE L'ÉCOSYSTÈME MONDIAL DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

### 2.1 *Élaboration de cadres normatifs internationaux équilibrés et efficaces pour la propriété intellectuelle*



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 2.1.

Reconnaissant notre rôle d'agent de rassemblement neutre, nous équilibrerons les risques en adoptant des approches plus dynamiques et créatives à l'appui des processus de négociation. Les leçons tirées de la pandémie, telles que l'ajustement du format et des modalités des réunions, peuvent être utilisées pour influencer les approches futures afin de faciliter des discussions intergouvernementales adaptées à leur finalité.

Une compréhension commune des avantages du système international de la propriété intellectuelle est fondamentale pour la réalisation de l'objectif d'une évolution équilibrée du cadre normatif international pour la propriété intellectuelle.

## **2.2 L'OMPI rassemble la communauté internationale afin d'anticiper les questions émergentes et les enjeux de politique générale qui se présentent au niveau mondial concernant la propriété intellectuelle, l'innovation et la créativité**



L'Organisation accepte un niveau de risque **élevé** aux fins de l'obtention du résultat escompté 2.2.

Conscients des défis, nous explorerons toutes les pistes dans le cadre de notre rôle d'acteur mondial, neutre et crédible rassemblant les parties prenantes en vue de relever les défis émergents en matière de propriété intellectuelle, d'innovation et de créativité.

Lorsque nous envisagerons l'avenir de la propriété intellectuelle, nous mettrons tout en œuvre pour atteindre le grand public et être à l'écoute des besoins impérieux d'un large éventail de parties prenantes. De tels dialogues peuvent être perçus comme remettant en question le statu quo, ce qui pourrait susciter une réaction négative de la part de certaines parties prenantes, cependant, l'immobilisme revient à reculer et ne peut que déplacer le débat dans une sphère où l'influence de l'OMPI est moindre.

## **2.3 Dialogue et coopération au niveau international en matière de promotion du respect de la propriété intellectuelle**



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 2.3.

Lorsque nous chercherons à promouvoir un dialogue et une coopération internationaux concernant l'importance du respect de la propriété intellectuelle, nous le ferons en facilitant un dialogue ouvert et un vaste échange d'idées et de pratiques avec les États membres et les parties prenantes privées afin de contribuer efficacement à un plus grand respect de la propriété intellectuelle de la part des communautés, des entreprises et des particuliers, notamment des jeunes.

## **2.4 Interactions et partenariats effectifs avec l'ONU, les organisations intergouvernementales et les ONG pour la réalisation des objectifs mondiaux où la propriété intellectuelle peut jouer un rôle**



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 2.4.

Lorsque nous chercherons à mettre sur pied des partenariats aux fins de la réalisation d'objectifs communs face aux défis mondiaux, nous admettons que l'Organisation pourra renoncer à un certain degré de contrôle de ses activités dans ces domaines, les risques étant néanmoins pris dans le contexte des opportunités qui se présentent. La réputation de l'OMPI pourrait par ailleurs se voir affectée de manière positive ou négative par les actes de partenaires échappant à notre contrôle.

Nous entrevoyons une occasion de démontrer l'utilité du dialogue et de la prise de décision multilatéraux, dans un contexte mondial de programmes de plus en plus nationaux. Grâce à une interaction, une collaboration et un engagement efficaces avec les parties prenantes concernées, nous ferons plus largement connaître l'utilité de la protection de la propriété intellectuelle aux fins de l'innovation et de la créativité, essentielles pour relever les défis mondiaux.

## PILIER 3 : FOURNIR DES SERVICES DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, DES SAVOIRS ET DES DONNÉES DE QUALITÉ QUI APPORTENT UNE VALEUR AJOUTÉE AUX UTILISATEURS DU MONDE ENTIER

### 3.1 Utilisation plus large et plus efficace des systèmes mondiaux, services, savoirs et données de propriété intellectuelle de l'OMPI



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 3.1.

Nous reconnaissons l'importance cruciale de maintenir la pertinence de l'Organisation, et nous continuerons de tenir compte des besoins des parties prenantes, et réagirons aux opportunités changeantes au niveau mondial en matière de propriété intellectuelle. Nous restons ouverts au développement de nouvelles capacités en matière de propriété intellectuelle, là où nous pouvons apporter une valeur ajoutée, et nous acceptons à cet égard un niveau de risque moyen.

Nous reconnaissons et acceptons que les utilisateurs de nos services mondiaux de protection de la propriété intellectuelle peuvent opter pour d'autres voies de dépôt pouvant être perçues comme étant plus rapides ou mieux adaptées à leurs besoins et circonstances particuliers. Le Secrétariat et les États membres exerceront leur responsabilité partagée afin de garantir que l'Organisation continue d'investir dans l'amélioration de la qualité des services offerts aux utilisateurs, parallèlement aux mesures d'atténuation dans ce domaine, de manière à limiter ce risque à un niveau moyen.

### 3.2 Renforcement de la productivité et de la qualité des systèmes mondiaux, services, savoirs et données de propriété intellectuelle de l'OMPI



L'Organisation accepte un niveau de risque **faible** aux fins de l'obtention du résultat escompté 3.2.

Nous accepterons un niveau de risque faible ou prendrons des mesures visant à réduire le risque au minimum dans le cadre de la fourniture de services et produits de propriété intellectuelle sécurisés, disponibles et accessibles. Nous reconnaissons qu'il existe des incertitudes qui exigent des mécanismes de contrôle et des mesures d'atténuation. Les États membres et les utilisateurs de nos services mondiaux de protection de la propriété intellectuelle attendent de l'OMPI des services accessibles, sécurisés et fiables, et nous n'acceptons dès lors qu'un faible niveau de risque dans ce domaine. Un exemple de risque de ce type est l'indisponibilité prolongée des services mondiaux de protection de la propriété intellectuelle, risque qui est atténué par le biais du plan de continuité des opérations et de l'amélioration de l'infrastructure informatique.

Nous fournissons des services aux utilisateurs payants des services mondiaux de protection de la propriété intellectuelle, aux États membres, à d'autres parties prenantes externes et internes, aux partenaires et à notre personnel. Les niveaux de service sont établis selon des indicateurs stricts liés au temps à la qualité, qui sont mesurés et suivis pour réduire le risque de prestation de services de qualité insuffisante.

### **3.3 Les plateformes et outils de propriété intellectuelle de l'OMPI facilitent le transfert de savoir et l'adaptation des technologies pour relever les défis mondiaux**



L'Organisation accepte un niveau de risque **élevé** aux fins de l'obtention du résultat escompté 3.3.

Lorsque nous envisagerons de nouvelles approches face aux défis mondiaux, nous réfléchirons de manière innovante afin de tenir compte de toutes les options disponibles. Lorsque nous mettrons au point des plateformes de collaboration, il est possible qu'elles ne bénéficient pas de l'engagement prévu de la part des membres ou des partenaires, ce qui nuirait à leur crédibilité. Dans certains cas, nous admettons qu'il pourra s'avérer nécessaire d'abandonner les plateformes ne répondant pas aux attentes et de tirer les leçons de l'expérience.

## **PILIER 4 : AIDER LES POUVOIRS PUBLICS, LES ENTREPRISES, LES COMMUNAUTÉS ET LES PARTICULIERS À UTILISER LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

### **4.1 Utilisation plus efficace de la propriété intellectuelle au service de la croissance et du développement de l'ensemble des États membres et de leurs régions et sous-régions respectives, notamment grâce à l'intégration des recommandations du Plan d'action pour le développement**



L'Organisation accepte un niveau de risque **faible** aux fins de l'obtention du résultat escompté 4.1.

Nous accepterons un faible niveau de risque aux fins de la réalisation des objectifs du Plan d'action pour le développement. Nous reconnaissons que le succès des efforts dans ce domaine dépend d'un haut degré de participation et de l'appropriation et la responsabilité partagées, ainsi que de l'engagement à long terme de nos partenaires.

#### 4.2 Mise en place d'écosystèmes équilibrés et efficaces en matière de propriété intellectuelle, d'innovation et de création dans les États membres



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 4.2.

Nous nous attacherons à faire en sorte que nos contributions à l'élaboration des politiques de propriété intellectuelle aient un impact positif. Nous sommes conscients de ce que des changements économiques ou politiques dans les pays, ou encore des facteurs externes imprévus, pourraient entraver ou ralentir les activités de coopération, notamment l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies nationales de propriété intellectuelle. Une intervention rapide face aux changements dans les pays, la planification de mesures d'urgence et le renforcement des relations sont autant d'éléments qui contribuent à un niveau de risque accepté moyen équilibré.

Nous continuerons d'appuyer l'établissement de mécanismes extrajudiciaires de règlement des litiges et le recours à ceux-ci. Nous acceptons le risque que les clients choisissent des systèmes concurrents plutôt que les services d'arbitrage et de médiation de l'OMPI, convaincus que nous offrons une valeur optimale.

#### 4.3 Mise en valeur des connaissances et des compétences en matière de propriété intellectuelle dans tous les États membres



L'Organisation accepte un niveau de risque **élevé** aux fins de l'obtention du résultat escompté 4.3.

En réponse aux demandes grandissantes, nous envisagerons toutes les solutions permettant d'atteindre les communautés et les parties prenantes. La participation à l'Académie de l'OMPI a augmenté considérablement du fait que de nombreux apprenants se tournent vers les cours d'apprentissage en ligne. C'est là une opportunité dont on peut tirer parti, et nous continuerons de renforcer le contenu, ainsi que notre modèle de franchise en matière d'enseignement et de formation à la propriété intellectuelle, qui connaît un grand succès, au travers de partenariats avec des établissements nationaux, sous-régionaux et régionaux.

Nous repousserons les limites pour élargir sans cesse notre éventail de programmes d'apprentissage en continuant de développer nos partenariats en vue d'atteindre un public plus large. Nous interagirons avec dynamisme et ambition avec les innovateurs et les créateurs afin d'être un partenaire actif dans leur parcours d'apprentissage en matière de propriété intellectuelle, notamment en ce qui concerne les États membres les moins avancés, qui requièrent une attention particulière. Nous offrirons un soutien innovant en matière de renforcement des capacités, notamment au travers d'une approche de mentorat en collaboration avec des établissements locaux, des entités gouvernementales, des ONG et des experts.

#### **4.4 Davantage d'innovateurs, de créateurs, de PME, d'universités, d'instituts de recherche et de communautés tirent profit de la propriété intellectuelle**



L'Organisation accepte un niveau de risque **élevé** aux fins de l'obtention du résultat escompté 4.4.

Nous relèverons le défi d'accroître le nombre et la diversité des acteurs qui tirent profit de la propriété intellectuelle. Nous devons veiller à pouvoir tester des approches innovantes pour mettre à l'échelle nos activités, renforcer notre engagement auprès des partenaires stratégiques clés et toucher un éventail plus large de parties prenantes, notamment les jeunes et les femmes. Nous reconnaissons qu'il est possible que certaines de ces approches ne répondent pas aux attentes, toutefois, les leçons tirées de ces expériences contribueront à leur tour à stimuler l'innovation.

En réponse à la demande, nous aspirons à offrir des programmes diversifiés, renforcés et de qualité afin d'appuyer les créateurs, les PME, les établissements de recherche, les universités, les communautés et les personnes ayant des difficultés de lecture des textes imprimés et d'encourager le dialogue sur l'évaluation et le financement de la propriété intellectuelle. Nous adopterons cette stratégie de niveau élevé de risque accepté en vue d'accroître la probabilité d'enregistrer plus rapidement des résultats pour les bénéficiaires.

#### **4.5 Amélioration de l'infrastructure des offices de propriété intellectuelle**



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** aux fins de l'obtention du résultat escompté 4.5.

Nous adopterons une approche équilibrée concernant l'établissement de procédures formelles de soutien et de maintenance des logiciels, parallèlement aux activités de formation et de transfert de savoir de l'OMPI, tout en fournissant les mécanismes nécessaires à un fonctionnement autonome. Dans le cadre des solutions opérationnelles que nous offrons aux offices de propriété intellectuelle, nous devons traiter la question de la durabilité à moyen terme.

## FONDATION : DONNER À NOTRE PERSONNEL LES MOYENS DE TRAVAILLER DE MANIÈRE EFFICACE, COLLABORATIVE ET INNOVANTE EN METTANT À SA DISPOSITION LES RESSOURCES, LA FORMATION ET L'ENVIRONNEMENT APPROPRIÉS

Le dispositif d'application du principe de responsabilité à l'OMPI (WO/PBC/29/4) regroupe les composantes qui fournissent des assurances aux États membres et aux parties prenantes. L'acceptation de la prise de risques décrite aux fins de la fondation se retrouve dans l'ensemble de l'Organisation et repose à la fois sur les résultats escomptés et sur les composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité.

### 5.1 *Un Secrétariat qui a les moyens d'agir grâce à une culture interne dynamique et un accès aux ressources et aux formations appropriées pour travailler de manière efficace, collaborative et innovante*

#### Éthique et environnement de travail harmonieux et empreint de respect



L'Organisation accepte un niveau de risque **faible** concernant les écarts en matière d'éthique et d'environnement de travail harmonieux et empreint de respect.

Nous promovons une culture d'intégrité et de normes éthiques élevées auprès de notre personnel, nos fournisseurs et nos partenaires dans le cadre de toutes les activités de l'OMPI.

Nous affichons une tolérance zéro à l'égard des perturbations d'un environnement de travail harmonieux et empreint de respect, notamment de la discrimination et du harcèlement, qui sont du reste atténuées par des politiques et des procédures spécifiques, ainsi que par des programmes et activités spécifiques visant à prévenir leur survenue.

#### Culture



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** à l'égard de la culture.

Notre culture du risque traduit la culture globale de l'Organisation, et nous privilégierons la responsabilisation, l'habilitation et l'examen a posteriori au détriment de contrôles internes pesants. Dans le contexte d'environnement externe changeant sur le plan géopolitique, technologique et social, nous aspirons à trouver un juste équilibre entre la définition d'objectifs préétablis et l'adaptation aux risques et aux opportunités qui se présentent.

Nous accepterons un niveau de risque moyen en vue de nous éloigner d'une culture réticente au risque, de tirer les leçons pertinentes lorsque les risques pris ne répondent pas aux attentes et de nous adapter plus rapidement à l'évolution des circonstances. Les chefs de service sont encouragés à prendre des risques conformément à la présente déclaration et à transmettre ce processus décisionnel fondé sur les risques aux membres de leur équipe. Nous nous efforçons de nourrir une culture privilégiant la connaissance des risques, n'ayant pas peur de prendre des risques calculés de manière à remplir efficacement notre mission.

## Environnement et activités de contrôle



L'Organisation accepte un **faible** niveau de risque concernant les écarts par rapport aux efforts visant à mettre en place un environnement et des activités de contrôle solides.

Notre dispositif de contrôle interne est la pierre angulaire de notre environnement opérationnel, et nous acceptons un faible niveau de risque à l'égard de tout manquement. Nous veillons à ce que l'autorité déléguée et la séparation des fonctions soient systématiquement consignées et appliquées au travers d'un système solide de contrôles internes, ce qui permet d'atténuer les risques dans ce domaine.

Nous acceptons un niveau de risque minime concernant la sûreté et la sécurité de notre personnel et de toutes les personnes présentes dans nos locaux. Nous faisons face à ce risque à l'aide d'une stratégie de sécurité globale et complète, d'un service de sûreté spécialisé et d'un investissement important dans l'accomplissement de toutes les obligations de diligence envers le personnel et toutes les personnes participant à la réalisation des activités de l'OMPI, y compris dans des environnements à haut risque si le contexte opérationnel le requiert.

Nous acceptons un faible niveau de risque concernant toute perturbation de la continuité de nos opérations. Nous surveillons et atténuons activement ces risques 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.

Nous n'acceptons aucun risque en matière de fraude dans les opérations de l'OMPI. Nous nous engageons à faire en sorte que l'ensemble des activités et opérations ne fassent l'objet d'aucune fraude ni d'aucun autre acte prohibé, et nous nous employons à prévenir et à détecter ces actes grâce à des mesures de contrôle interne appropriées et au soutien des organes de supervision.

## Éventail de ressources et de qualifications aux fins des besoins opérationnels



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** concernant la disponibilité d'un éventail approprié de ressources et de qualifications aux fins des besoins opérationnels.

Nous gérons de manière dynamique le risque de disposer d'un éventail inapproprié de ressources grâce à des approches efficaces telles que la gestion des connaissances, des modalités contractuelles flexibles et un centrage accru sur le développement et la mobilité aux fins de la réalisation du Plan stratégique à moyen terme 2022-2026. En fonction de la durée du besoin, nous équilibrons le risque des obligations à long terme liées au recrutement de personnel par rapport au risque de perte de connaissances institutionnelles. Pour faire face à l'évolution des besoins en matière de compétences, nous accepterons un niveau de risque moyen dans des cas ciblés afin de permettre à notre personnel existant de se perfectionner plutôt que de systématiquement recruter à l'extérieur.

## 5.2 Environnement et services adaptés au numérique, sécurisés et durables

### Information et communication



L'Organisation accepte un niveau de risque **faible** concernant les écarts en matière de protection de l'information et de la communication.

Nous faisons preuve de la plus grande prudence face aux cybermenaces afin de nous protéger contre 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.

Nous prenons la confidentialité des informations à caractère personnel de nos fonctionnaires et de nos clients au sérieux et sommes conscients des risques dans ce domaine. En conséquence, nous mettons en œuvre un programme formel de confidentialité des données afin de protéger ces informations.

Nous observons les normes les plus élevées en matière de transparence et de responsabilisation et, à ce titre, faisons l'objet d'un examen attentif de la part de nos clients, de nos parties prenantes et de nos fonctionnaires, ainsi que du grand public. Nous prenons des mesures claires visant à protéger l'Organisation contre toute atteinte à sa réputation susceptible de nuire à ses activités et à sa capacité d'offrir une valeur ajoutée à ses parties prenantes.

Nous n'acceptons aucun risque concernant 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 afin d'assurer la 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.

### Environnement durable



L'Organisation accepte un **faible** niveau de risque concernant les écarts par rapport aux efforts visant à maintenir un environnement durable.

Nous veillons à ce que nos locaux soient maintenus en bon état de fonctionnement, rénovés et convertis aux fins de nouvelles utilisations selon l'évolution des besoins et des objectifs de l'Organisation, et fournissent un environnement à la mesure des attentes du personnel, des délégués et des autres parties prenantes.

### 5.3 Gestion financière saine et prudente et gouvernance et supervision institutionnelles efficaces

#### Gestion des placements



L'Organisation accepte un niveau de risque **moyen** à l'égard de la gestion des placements.

La politique en matière de placements envisage un niveau de risque modéré concernant la gestion des placements à long terme de l'Organisation. Ainsi, il existe un risque qu'en dépit du suivi rigoureux exercé par le Comité consultatif pour les placements, la valeur d'une partie ou de l'ensemble de ces placements réalisés conformément à la politique en matière de placements approuvée par les États membres chute à moyen terme, ce qui entraînerait une réduction des actifs nets (réserves) de l'Organisation.

#### Gestion des performances et des risques



L'Organisation accepte par défaut un niveau de risque **faible** concernant les écarts liés à la gestion des performances et des risques.

Nous acceptons un faible niveau de risque concernant les écarts par rapport aux activités visant l'obtention des résultats escomptés figurant dans les piliers stratégiques, ainsi que par rapport aux traités administrés par l'Organisation. Ce faible niveau de risque accepté est démontré par une planification biennale et une planification annuelle des travaux minutieuses et conformes au Plan stratégique à moyen terme ainsi que par les rapports sur le suivi de la mise en œuvre et sur les performances. Le budget approuvé ne peut être dépassé grâce au contrôle solide du budget et des dépenses et à l'établissement de rapports réguliers.

Notre modèle d'activité repose sur une collaboration étroite avec des sous-traitants, des partenaires, des établissements d'enseignement, des fournisseurs, des donateurs et d'autres tiers, et nous prenons des mesures visant à atténuer les incertitudes dans le cadre des relations entre l'Organisation et les fournisseurs ou partenaires susceptibles d'avoir une incidence sur les activités. 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.

Nous nous efforçons de limiter autant que possible l'incidence de tout écart négatif par rapport aux principales hypothèses de planification, principalement en ce qui concerne les prévisions de recettes de l'Organisation. Les hypothèses de planification sur lesquelles repose le programme de travail 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.

## Mécanismes de suivi, de supervision et de recours



L'Organisation accepte un niveau de risque **faible** concernant les écarts liés aux mécanismes de suivi, de supervision et de recours.

Les organes de supervision de l'OMPI garantissent 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.

Nous prenons des mesures concrètes pour répondre en permanence aux attentes des parties prenantes externes ou les dépasser, notamment les attentes des clients, des États membres, des fournisseurs, des partenaires et des utilisateurs des services de l'OMPI.

Nous nous efforçons d'éviter ou de réduire les conflits sur le lieu de travail, qui sont atténués par la conduite d'activités de sensibilisation et par la mise à disposition de mécanismes et de services formels et informels de règlement des différends pour le personnel. Nous affichons une tolérance zéro envers toute forme d'irrégularité ou de faute, qui est au demeurant traitée par la formation et la sensibilisation du personnel aux moyens de prévenir, d'éviter et de signaler ce type d'actes et, le cas échéant, par des mesures disciplinaires ou administratives.

Nous acceptons un niveau de risque faible concernant toute lacune perçue dans nos mécanismes de gouvernance interne, et nous assumons la responsabilité financière concernant tous les aspects des activités de l'OMPI, y compris celles qui sont menées par l'intermédiaire de partenaires et de prestataires de services. L'architecture globale de supervision de l'OMPI et son suivi volontariste des recommandations de supervision fournissent des assurances aux États membres.