Industry Canada Industrie Canada

Rapport de vérification

La gouvernance en matière de gestion financière à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2013

Recommandé pour l'approbation du sous-ministre par le Comité ministériel de vérification le 25 avril 2013.

Approuvé par le sous-ministre le 30 avril 2013.

Industry Canada Industrie Canada

Table des matières

1.0 SOMMAIRE 1

1.1 INTRODUCTION 1
1.2 PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS 2
1.3 OPINION DE VÉRIFICATION 2
1.4 CONFORMITÉ AUX NORMES PROFESSIONNELLES 3

2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION 4

2.1 CONTEXTE 4
2.2 OBJECTIF ET PORTÉE 7
2.3 APPROCHE DE VÉRIFICATION 7

3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS 8

3.1 INTRODUCTION 8
3.2 COMITÉS AYANT DES RÔLES EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE 8
3.3 OBLIGATIONS FINANCIÈRES 11
3.4 INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION 12
3.5 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION 13

4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE 14

ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION 15

ANNEXE B : MANDATS DES COMITÉS DE L'OPIC 16

1.0 Sommaire

1.1 Introduction

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), un organisme de service spécial d'Industrie Canada (IC), administre les régimes de protection de la propriété intellectuelle (PI) au pays, notamment les brevets, les marques de commerce, les droits d'auteur, les dessins industriels et les topographies de circuits intégrés. Parmi les principaux clients de l'OPIC, on compte : les demandeurs de la protection que confère la PI, les agents qui représentent les demandeurs, les exploitants des régimes de la PI et le milieu des affaires canadien. L'OPIC établit des partenariats avec des conseils de recherche provinciaux, des universités et d'autres organismes du gouvernement fédéral en vue de faire connaître ses produits et services aux Canadiens et de les encourager à mieux utiliser la PI.

L'OPIC ne reçoit aucun crédit parlementaire annuel pour son fonctionnement. En tant qu'organisme de service spécial, il offre des produits et services selon le principe de la rémunération des services et gère les revenus et les coûts dans le cadre d'un fonds renouvelable. Créé en 1994, ce fonds renouvelable constitue un pouvoir de dépense permanent pour la réaffectation des revenus qui confère à l'OPIC une structure de gestion financière semblable à celle d'une entreprise du secteur privé et doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses.

L'OPIC doit se conformer aux exigences en matière de gestion financière émises dans les lois ainsi que les politiques, directives, normes et guides du Conseil du Trésor (CT) et d'IC. Afin d'assurer une conformité à ces exigences, les hauts dirigeants de l'OPIC ont élaboré et mis en œuvre des processus tels que le processus de planification et de rapport ainsi qu'une structure de gouvernance leur servant de guide dans la conduite de leurs activités. Des changements ont récemment été apportés à la structure de gouvernance de l'OPIC, qui est formée de dix comités, afin d'améliorer son harmonisation avec l'orientation et les priorités stratégiques générales de l'OPIC.

Conformément au Plan de vérification pluriannuel axé sur le risque 2012-2015 d'Industrie Canada, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris une vérification de la gouvernance en matière de gestion financière à l'OPIC. Cette vérification avait comme objectif de déterminer si le présent cadre de gouvernance de l'OPIC en matière de gestion financière est adéquat.

La *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT définit les rôles et responsabilités des administrateurs généraux en matière de gouvernance de la gestion financière. Cette politique définit aussi les rôles et responsabilités des cadres supérieurs des ministères qui relèvent directement des administrateurs généraux.

La vérification a porté principalement sur l'examen des mécanismes en place à l'OPIC, tels que la structure de gouvernance, permettant la conformité aux exigences des lois et des politiques, directives et normes du CT et d'IC. Les résultats de la présente vérification ont révélé que l'OPIC, à quelques exceptions près, disposait d'un cadre adéquat de gouvernance en matière de gestion financière qui fonctionne comme prévu, et ce, sans faiblesse importante.

1.2 Principales constatations et recommandations

L'OPIC a révisé et communiqué sa structure de gouvernance interne. Les mandats des comités cadrent avec la mission et les piliers énoncés dans sa stratégie d'affaires.

***Recommandation 1* :** L'OPIC devrait instaurer une autoévaluation périodique de ses comités de gouvernance interne afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents.

Les mandats des comités incluent les objectifs et rôles de chacun d'eux. Des améliorations mineures pourraient être apportées aux descriptions de ces rôles afin qu'ils soient plus précis.

***Recommandation 2* :** L'OPIC devrait revoir les descriptions des rôles des comités et apporter les changements nécessaires afin d'éviter le chevauchement et la confusion potentielle.

Les mandats des comités identifient les membres qui assistent aux réunions, tenant compte des responsabilités et du niveau de pouvoir décisionnel du personnel de l'OPIC.

Les mécanismes de gouvernance mis en place permettent à l'OPIC de satisfaire aux exigences examinées du CT et d'IC en matière de gestion financière.

L'information remise aux membres des comités ainsi qu'à la haute direction est complète, exacte et opportune. Les membres traitent des sujets pertinents en matière de gestion financière.

Les recommandations et les décisions formulées par les comités sont prises en considération et mises en œuvre.

1.3 Opinion de vérification

À mon avis, un cadre de gouvernance en matière de gestion financière est en place à l'OPIC et fonctionne comme prévu, et ce, sans lacune importante. Des améliorations sont nécessaires pour traiter de faibles risques en ce qui concerne le processus de gouvernance en matière de gestion financière.

1.4 Conformité aux normes professionnelles

La vérification a été menée conformément aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

_____

Susan Hart
Dirigeante principale de la vérification, Industrie Canada

2.0 À propos de la vérification

2.1 Contexte

Conformément au Plan de vérification pluriannuel axé sur le risque 2012-2015 d'Industrie Canada, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris une vérification de la gouvernance en matière de gestion financière à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC). Cette vérification, portant sur la gouvernance, fait suite à celle publiée en 2012-2013 sur le processus de contrôle interne du Cadre de contrôle de la gestion financière. Les résultats de la première vérification ont révélé que l'OPIC, à quelques exceptions près, disposait d'un solide Cadre de contrôle de la gestion financière dont les processus de contrôle interne fonctionnent comme prévu.

L'OPIC, un organisme de service spécial d'Industrie Canada, administre les régimes de protection de la propriété intellectuelle (PI) au pays, notamment les brevets, les marques de commerce, les droits d'auteur, les dessins industriels et les topographies de circuits intégrés. Parmi les principaux clients de l'OPIC, on compte : les demandeurs de la protection que confère la PI, les agents qui représentent les demandeurs, les exploitants des régimes de la PI et le milieu des affaires canadien. L'OPIC établit des partenariats avec des conseils de recherche provinciaux, des universités et d'autres organismes du gouvernement fédéral en vue de faire connaître ses produits et services aux Canadiens et de les encourager à mieux utiliser la PI.

L'OPIC ne reçoit aucun crédit parlementaire annuel pour son fonctionnement. En tant qu'organisme de service spécial, il offre des produits et services selon le principe de la rémunération des services et gère les revenus et les coûts dans le cadre d'un fonds renouvelable. Créé en 1994, ce fonds renouvelable constitue un pouvoir de dépense permanent pour la réaffectation des revenus qui confère à l'OPIC une structure de gestion financière semblable à celle d'une entreprise du secteur privé et doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses.

Le Parlement a accordé au fonds l'autorisation permanente de puiser dans le Trésor pour effectuer des paiements au titre du fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire du déficit d'exploitation accumulé. Le fonds peut retenir les surplus afin d'informatiser les activités.

Mission

À la lumière du contexte mondial à la fois dynamique et évolutif, les régimes de la propriété intellectuelle (PI) doivent s'harmoniser davantage avec les stratégies économiques afin de stimuler la croissance. À l'appui de cette évolution, l'OPIC a récemment revu son énoncé de mission afin de réorienter son regard vers des façons de favoriser le succès des entreprises, l'invention et la découverte au Canada.

La mission de l'OPIC est de contribuer à l'innovation et au succès économique du Canada :

- en offrant plus de certitude sur le marché, grâce à des droits de qualité accordés en temps opportun;
- en encourageant et en appuyant l'invention et la créativité grâce au partage des connaissances;
- en faisant connaître la PI aux innovateurs pour les encourager à mieux l'exploiter;
- en aidant les entreprises à être concurrentielles dans le monde, grâce à la coopération internationale et à la promotion des intérêts du Canada en matière de PI; et
- en administrant l'Office et le régime de la PI du Canada de façon efficace et efficiente.

Gouvernance

Il n'existe pas de définition unique, exhaustive et universellement reconnue de la gouvernance organisationnelle. La dimension, la complexité, la maturité, l'environnement, les intervenants et la localisation géographique sont des facteurs qui permettent de définir la structure et les pratiques de gouvernance de l'organisation.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne définissent la gouvernance comme « une combinaison de structures et de processus adoptés pour informer, diriger, gérer et surveiller les activités de l'organisation en vue d'assurer l'atteinte de ses objectifs ».

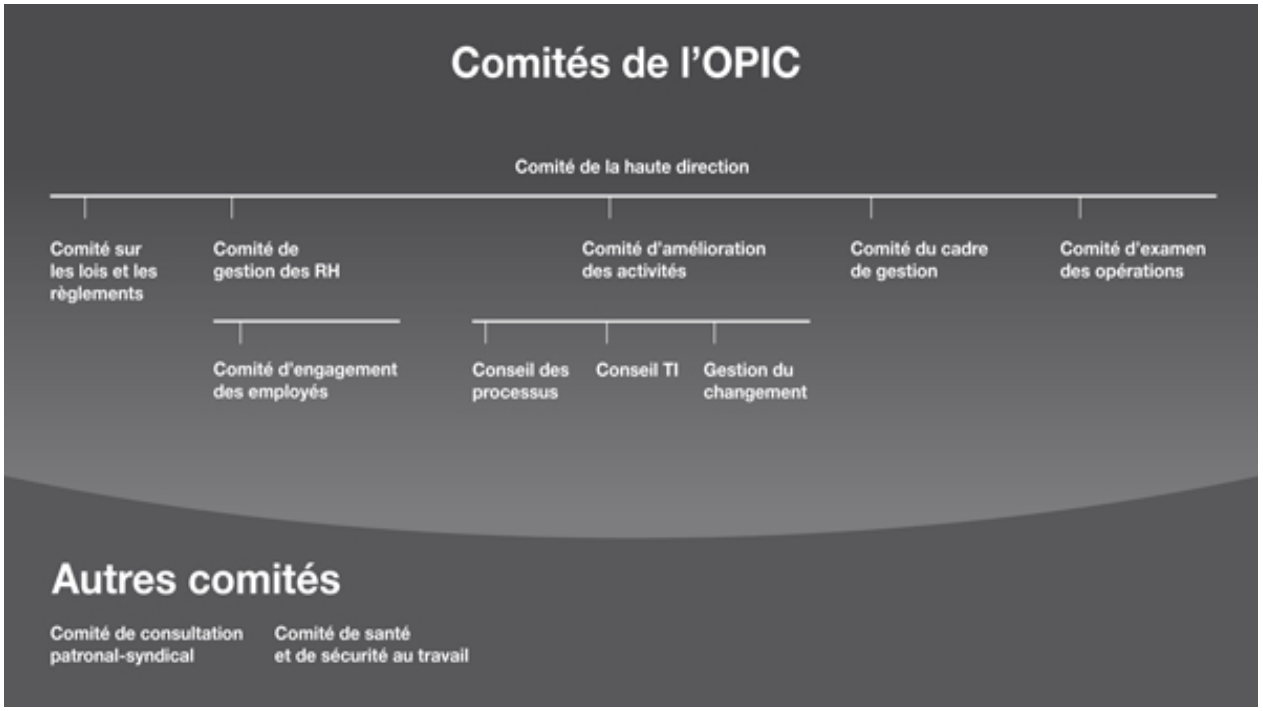
La *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du Conseil du Trésor (CT) définit les rôles et responsabilités des administrateurs généraux en matière de gouvernance de la gestion financière. Cette politique définit aussi les rôles et responsabilités des cadres supérieurs des ministères qui relèvent directement des administrateurs généraux. Les rôles et responsabilités de ces cadres supérieurs se résument à la gestion prudente des ressources financières qui leur sont confiées, à la conformité aux diverses lois ainsi qu'aux politiques directives et normes du CT, au respect des pouvoirs qui leur sont délégués, à la bonne compréhension du cadre de gestion financière du Ministère par le personnel, à la formation adéquate du personnel, à rendre des comptes et à prendre des mesures appropriées pour remédier à de rendement inférieur aux attentes. De plus, dans l'exercice des fonctions de leur poste, ces cadres supérieurs sont aussi responsables de solliciter, au besoin, l'avis et le soutien du directeur principal des finances (DPF) relativement à l'élaboration et au maintien d'un cadre efficace de gestion financière, de risque et de contrôle pour leurs programmes, ainsi qu'à l'intégration de l'information financière et non financière aux rapports financiers et de divulgation.

Gestion financière à l'OPIC

L'OPIC doit se conformer aux exigences en matière de gestion financière émises dans les lois ainsi que dans les politiques, directives, normes et guides du CT et d'IC. Parmi les exigences et directives principales, on compte la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* et la *Politique sur les autorisations spéciales de dépenser des recettes* du CT ainsi que le Cadre de contrôle financier et le processus de planification et de rendement intégré d'Industrie Canada.

Afin d'assurer une conformité à ces exigences et directives, les hauts dirigeants de l'OPIC ont élaboré et mis en œuvre des mécanismes tels que le processus de planification et de rapport et la structure de gouvernance qui leur servent de guide dans la conduite de leurs activités. Des changements ont récemment été apportés à la structure de gouvernance de l'OPIC afin d'améliorer son harmonisation avec l'orientation et les priorités stratégiques générales de l'OPIC.

Le tableau suivant illustre la structure de gouvernance actuelle en date de novembre 2012. Une brève description des mandats de ces comités est aussi présentée à l'annexe B.



2.2 Objectif et portée

L'objectif de cette vérification était de déterminer si le présent cadre de gouvernance de l'OPIC en matière de gestion financière est adéquat. Les éléments clés qui ont été examinés au cours de cette vérification incluent :

- Les mandats des comités;
- les mécanismes de gouvernance en place qui permettent la conformité aux exigences des lois ainsi que des politiques, directives et normes du CT et d'IC;
- l'information fournie aux membres des comités et à la haute direction;
- les sujets traités durant les réunions de comités; et
- les discussions, recommandations et décisions recensées dans les comptes rendus et leur prise en considération et/ou mise en œuvre.

2.3 Approche de vérification

La présente vérification interne a été menée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Les procédures de vérification suivies et les données recueillies sont suffisantes et appropriées pour attester de l'exactitude de la conclusion et de l'opinion formulées dans le présent rapport. Cette opinion se fonde sur un examen des situations recensées en temps et lieu, en fonction des critères de vérification préétablis convenus avec la direction. Cette opinion s'applique uniquement à l'entité passée en revue et dans le cadre décrit dans le présent rapport.

Au cours de la planification de cette vérification, une évaluation détaillée des risques a été réalisée afin de confirmer l'objectif de la vérification et les secteurs où un examen plus approfondi était requis pendant la phase d'exécution de la vérification. À la lumière des risques relevés, la DGVE a élaboré les critères de vérification en mettant l'accent sur les exigences des politiques, directives et guides du CT et d'IC. L'annexe A du présent rapport énumère les critères de vérification. La période couverte par la vérification est de septembre 2011 à novembre 2012 inclusivement.

L'étape d'exécution de la vérification s'est déroulée à l'administration centrale de l'OPIC. La DGVE a passé en revue des documents sur la gouvernance en matière de gestion financière, mené des entrevues principalement avec des membres de comités de l'OPIC, ainsi que recueilli et analysé des données provenant de diverses sources. La DGVE a rencontré, par la suite, la haute direction de l'OPIC pour valider l'exactitude des constatations qui figurent dans le présent rapport.

3.0 Constatations et recommandations

3.1 Introduction

Cette section présente les constatations détaillées de la vérification de gouvernance en matière de gestion financière à l'OPIC. Les constatations reposent sur des données probantes ainsi que sur l'analyse provenant de l'évaluation initiale du risque et du travail détaillé de vérification.

En plus des constatations ci-dessous, la DGVE a fait part verbalement à la direction de constatations relatives aux conditions non systémiques qui présentent un faible risque, aux fins d'examen.

3.2 Comités ayant des rôles en matière de gestion financière

L'OPIC a révisé et communiqué sa structure de gouvernance interne. Les mandats des comités cadrent avec la mission et les piliers énoncés dans sa stratégie d'affaires.

L'OPIC a révisé sa structure de gouvernance interne à l'automne 2011 pour qu'elle s'harmonise avec son orientation et ses priorités stratégiques. Cette structure, publiée sur son site Web interne, compte 10 comités, dont sept d'entre eux traitent de sujets concernant la gestion financière. Parmi ces sept comités, il y en a trois nouveaux, soit le Comité d'examen des opérations qui assure, au niveau de la haute direction, la surveillance et l'orientation des activités, le Conseil des processus qui vise l'atteinte de l'excellence des processus et le Conseil de la TI qui veille à l'harmonisation des exigences opérationnelles et de la stratégie de la TI.

De plus, dans le but d'appuyer son nouvel énoncé de mission, l'OPIC a élaboré une Stratégie d'activités qui vise à renforcer le rôle de la propriété intellectuelle (PI) à l'appui de la capacité d'innovation et de production du Canada. Cette stratégie comprend des piliers stratégiques et habilitants qui mettent l'accent sur les principales activités de l'OPIC.

Les piliers stratégiques visent les objectifs qui suivent :

- ***Clients*** : mieux comprendre les besoins des clients de façon à offrir les meilleurs services en ce qui concerne la PI.
- ***Accès aux connaissances innovatrices*** : mieux diffuser l'information afin d'encourager l'innovation.
- ***Un cadre de la PI moderne*** : réduire le fardeau administratif et harmoniser le cadre réglementaire et administratif de la PI.

Les piliers habilitants, quant à eux, permettent à l'OPIC de réaliser les objectifs qui suivent :

- ***Main-d'œuvre hautement qualifiée*** : devenir une organisation à la fois flexible, qualifiée, axée sur le savoir et en mesure d'attirer et de maintenir les personnes en poste.
- ***Infrastructure de la TI adaptée :*** se doter d'un système de TI moderne, adapté aux besoins afin d'offrir des services efficaces ainsi que des connaissances accessibles.
- ***Excellence opérationnelle :*** gérer les activités, tout en répondant aux besoins des clients/intervenants.

Au cours de la vérification, nous avons examiné les mandats des sept comités, qui traitent des sujets concernant la gestion financière, et avons interviewé des membres afin de savoir si les mandats cadrent avec la mission.

Les résultats de notre examen démontrent que les mandats cadrent avec la mission et les piliers de l'OPIC. Les comités jouent des rôles qui permettent la surveillance des activités en matière de gestion financière de l'OPIC. De plus, les directeurs désignés comme champions des piliers siègent au Comité d'amélioration des activités, afin que les initiatives d'amélioration entreprises à l'OPIC s'harmonisent avec les piliers et, par le fait même, avec l'orientation de l'OPIC.

De l'avis de membres interviewés, les changements stratégiques actuels, tels que l'élaboration et la mise en œuvre de piliers, augmentent le besoin d'échanges d'information, ce qui explique l'existence d'un nombre plus élevé de comités de gouvernance. Ce besoin devrait diminuer à mesure que les changements stratégiques et opérationnels seront complétés. Cela pourrait éventuellement justifier la fusion ou l'abolition de certains comités.

Recommandation 1

L'OPIC devrait instaurer une autoévaluation périodique de ses comités de gouvernance interne afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents.

Les mandats des comités incluent les objectifs et rôles de chacun d'eux. Des améliorations mineures pourraient être apportées aux descriptions de ces rôles afin qu'ils soient plus précis.

La *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* mentionne qu'il est important que les rôles et les responsabilités que les cadres supérieurs doivent assumer soient bien définis, et ce, dans le but de contribuer à la gérance des ressources publiques, à l'efficacité des processus décisionnels et à l'exécution des politiques et des programmes.

Ainsi le mandat de chaque comité décrit l'objectif du comité et les rôles que les membres des comités doivent assumer. Pour satisfaire à ses besoins stratégiques et opérationnels, l'OPIC a créé certains comités ou encore modifié les objectifs et rôles de certains autres déjà existants.

L'équipe de vérification a examiné la description des objectifs et des rôles et a noté un chevauchement en ce qui concerne l'un des rôles de deux comités. Le Comité de la haute direction et le Comité d'amélioration des activités ont, tous deux, comme rôle « d'examiner les principaux projets et propositions touchant l'organisation, à en suivre les progrès, à prendre des décisions sur les enjeux importants, et approuver les stratégies de communication connexes ».

De plus, l'équipe de vérification a constaté qu'au moins un des rôles, que jouent les membres lors des réunions du Comité de la haute direction, n'est pas indiqué dans le mandat. Un des ces rôles consiste à « examiner et approuver le plan d'activités annuel, le budget, le bilan financier trimestriel, le rapport annuel et tout autre projet ou initiative stratégique et opérationnel d'importance ». Toutefois, compte tenu des processus d'approbation en place à l'OPIC et à Industrie Canada, certains de ces documents exigent l'approbation officielle du président de l'OPIC, même si le contenu de ces documents a été examiné et approuvé lors de réunions du Comité de la haute direction. En plus du rôle d'approbation, le mandat du Comité de la haute direction devrait inclure la recommandation de documents aux fins d'approbation éventuelle du président de l'OPIC.

Même si des précisions pourraient être apportées au niveau de la description des rôles de certains comités, les résultats de nos entrevues menées avec les membres nous permettent de conclure que ces derniers comprennent les objectifs et les rôles des comités au sein desquels ils siègent. Néanmoins, le chevauchement et le manque de précision de certains rôles pourraient occasionner de la confusion.

Recommandation 2

L'OPIC devrait revoir les descriptions des rôles des comités et apporter les changements nécessaires afin d'éviter le chevauchement et la confusion potentielle.

Les mandats des comités identifient les membres qui assistent aux réunions, tenant compte des responsabilités et du niveau de pouvoir décisionnel du personnel de l'OPIC.

Tel qu'indiqué dans le guide *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance*, de l'Institut des comptables agréés du Canada (ICCA), « lors de la sélection des membres d'un comité de gouvernance, l'attention est centrée sur les compétences, les intérêts et l'expertise de chaque administrateur. En l'absence de gens compétents au comité, les structures et les processus, même les meilleurs, ne sauraient garantir la prise des bonnes décisions. »

En plus d'indiquer les objectifs et rôles, les mandats des comités désignent les membres du personnel de l'OPIC qui doivent siéger à chaque comité en précisant les postes clés, compte tenu des responsabilités et du pouvoir décisionnel rattachés à ces postes. À titre d'exemple, les membres du Comité d'examen des opérations sont responsables de surveiller le rendement de l'OPIC dans les domaines financiers. En ce qui concerne la composition des membres de ce comité, on énumère les postes de directeur des finances et de l'administration, le poste de gestionnaire de la planification et des rapports financiers ainsi que le poste de gestionnaire en planification stratégique et mesure du rendement. En raison de leurs responsabilités, les membres du personnel qui occupent ces postes ont les compétences, les intérêts et l'expertise nécessaires pour surveiller les rendements en matière de

gestion financière. De plus, les mandats des comités ayant un pouvoir décisionnel d'approbation de documents, soit le Comité de la haute direction, le Comité d'amélioration des activités et le Comité de la gestion des ressources humaines, désignent le président de l'OPIC comme président de ceux-ci.

Les membres que nous avons interviewés nous ont exprimé leur satisfaction à l'égard de la composition des membres pour chaque comité de gouvernance. Étant donné que la composition des membres dans les mandats est déterminée en fonction des postes qu'occupent le personnel de l'OPIC considérant leurs pouvoirs d'autorité, les rôles sont assignés et les pouvoirs sont délégués aux membres des comités en tenant compte des risques.

3.3 Obligations financières

Les mécanismes de gouvernance mis en place permettent à l'OPIC de satisfaire aux exigences examinées du CT et d'IC en matière de gestion financière.

Tel qu'il est indiqué aux points 4 et 5 de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, la haute direction d'un organisme doit gérer ses activités en conformité avec la législation ainsi que les politiques, directives et normes du CT. De plus, la haute direction doit établir une solide structure de gouvernance en matière de gestion financière, afin de favoriser une gérance prudente des ressources publiques dans le cadre de l'exécution de son mandat.

Au cours de la vérification, nous avons déterminé les principales exigences financières du CT et du Ministère auxquelles l'OPIC doit se conformer en tant qu'organisme de service spécial d'Industrie Canada. Les documents de base, entre autres, qui ont servi à déterminer les exigences sont la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* et la *Politique sur les autorisations spéciales de dépenser des recettes* du CT, ainsi que le cadre de contrôle financier et le processus annuel de planification et de rendement intégré d'Industrie Canada.

Nous avons aussi examiné certains processus et la structure de gouvernance interne de l'OPIC que le personnel utilise pour surveiller les activités en vue de l'atteinte des objectifs. Parmi ces mécanismes, on compte le processus annuel de planification et de rapport (incluant le calendrier des événements) qui indique le type de rapport à produire ainsi que les échéanciers pour chacun d'eux. Ce processus permet aux hauts dirigeants de surveiller tous les rapports à être revus, approuvés et soumis aux différentes autorités en temps opportun. Le processus annuel de planification et de rapport est aligné avec le processus annuel établi de planification et de rendement intégré d'Industrie Canada. Les deux processus sont des exemples de bonne gouvernance.

Un autre mécanisme est le « tableau de bord » trimestriel de l'OPIC lequel est présenté et discuté aux réunions du Comité d'examen des opérations. Le « tableau de bord » présente les résultats trimestriels des mesures de performance des activités de l'OPIC incluant les entrées et sorties.

L'examen de ces mécanismes nous permet de conclure que les hauts dirigeants surveillent adéquatement les activités de l'OPIC en vue de se conformer aux exigences émises dans les politiques, directives et normes du CT et d'Industrie Canada.

3.4 Information et prise de décision

L'information remise aux membres ainsi qu'à la haute direction est complète, exacte et opportune. Les membres traitent des sujets pertinents en matière de gestion financière.

Le Guide *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient se poser sur la gouvernance* de l'ICCA mentionne que l'information destinée aux comités devrait inclure des documents préparatoires et des comptes rendus complets et exacts. Et ceux-ci devraient être distribués en temps opportun.

Nous avons examiné les documents diffusés pour la tenue des réunions des comités. Cette revue nous a permis de constater qu'ils reçoivent les renseignements nécessaires pour exécuter leurs rôles au sein des comités. Ces renseignements sont disponibles avant les réunions sous différentes formes soit courriel, lecteur partagé ou Wiki. Lors des entrevues, les membres nous ont mentionné que les renseignements qu'ils reçoivent sont complets, exacts et opportuns.

Selon notre revue de comptes rendus, les sujets pertinents sont discutés de manière à être traités en temps opportun. À titre d'exemple, les résultats des états financiers annuels vérifiés de l'OPIC ont été examinés aux réunions du Comité de la haute direction de mai 2012 et approuvés par le président au cours du même moi. La date limite d'approbation et de publication de ces états financiers est le 30 juin de chaque année.

Comme autre exemple, des discussions se sont tenues à la réunion du Comité du cadre de gestion du 27 novembre 2012 sur les renseignements à inclure au Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013 d'IC. Le président a, par la suite, approuvé ces renseignements le 19 décembre 2012 soit avant l'échéance du 31 décembre de chaque année.

L'examen des comptes rendus des sept comités, ayant des rôles en matière de gestion financière, nous a aussi permis de constater que les membres discutent des sujets clés. Parmi les sujets discutés, on note ceux concernant le développement de stratégies et du plan d'activités, l'élaboration du plan d'investissement de la technologie de l'information (TI), l'allocation du budget, la gestion du risque, les résultats de la performance des secteurs d'activités, les résultats de vérification des états financiers.

Les recommandations et les décisions formulées par les comités sont prises en considération et mises en œuvre.

Tel qu'il est mentionné précédemment, les mandats indiquent les rôles que chaque comité doit exercer. Les rôles de surveillance, d'examen et d'approbation varient selon les sujets traités et la composition des membres.

La revue des comptes rendus et des autres documents a révélé que les recommandations et les décisions sont considérées et mise en œuvre.

Parmi les exemples de recommandations notons que les membres ont convenu, durant la réunion du Comité d'amélioration des activités du 25 mai 2012, que le plan d'activités soit présenté au président le premier juin pour approbation.

L'adoption des mandats des conseils des processus et de la TI, durant la réunion du Comité d'amélioration des activités du 11 octobre 2011, constitue un exemple de décision formulée par les membres.

Les informations recueillies durant l'examen des documents nous confirment l'approbation du plan d'affaires par le président ainsi que la création des conseils des processus et de la TI. De plus, les résultats de nos entrevues avec les membres corroborent le fait que les recommandations et décisions sont prises en considération et mises en œuvre.

3.5 Réponse et plan d'action de la direction

Les constatations et les recommandations de cette vérification ont été présentées à la direction de l'OPIC. La direction était d'accord avec les constatations du rapport et entreprendra des mesures, d'ici avril 2013, pour adresser les recommandations.

L'OPIC fera une revue de tous les mandats des comités au cours de son processus annuel de planification pour en assurer leur pertinence. L'OPIC modifiera aussi les mandats afin d'éviter toute duplication de rôle et ajoutera le rôle de recommandation de documents pour approbation au mandat du Comité de la haute direction.

4.0 Conclusion générale

Les résultats de la présente vérification ont révélé que l'OPIC, à quelques exceptions près, disposait d'un cadre adéquat de gouvernance en matière de gestion financière qui fonctionne comme prévu, et ce, sans faiblesse importante. Des améliorations sont nécessaires pour traiter de faibles risques en ce qui concerne le processus de gouvernance en matière de gestion financière.

Annexe A : Critères de vérification

Critères	Satisfait / Satisfait à quelques exceptions près ou non satisfait
1) Les comités ont un mandat approuvé ainsi que des rôles assignés qui sont adéquats pour chacun d'eux. Ceux-ci cadrent avec la mission et les piliers de l'OPIC.	Satisfait à quelques exceptions près
2) Les rôles sont assignés et les pouvoirs sont délégués aux membres des comités en tenant compte des risques.	Satisfait
3) Les postes pertinents sont sélectionnés pour être membres des comités de l'OPIC.	Satisfait
4) Les membres comprennent le(s) mandat(s) et les rôles associés aux comités au sein duquel/desquels ils siègent.	Satisfait
5) Les mécanismes de gouvernance en place permettent à l'OPIC de satisfaire aux exigences en matière de gestion financière du Conseil du Trésor et d'Industrie Canada.	Satisfait
6) L'information fournie aux membres des comités et à la haute direction est complète, exacte et opportune.	Satisfait
7) Les membres des comités se rencontrent régulièrement, tel qu'il est indiqué dans leurs mandats, et traitent des questions pertinentes en matière de gestion financière.	Satisfait
8) Les recommandations et les décisions formulées par les comités sont prises en considération et/ou mises en œuvre.	Satisfait

Annexe B : Mandats des comités de l'OPIC

Comité de la haute direction
Le Comité de la haute direction est un organe décisionnel de haut niveau qui surveille l'administration de l'OPIC et établit l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation.

Comité législatif et de la réglementation : En cours de formation

Comité de la gestion des ressources humaines
Dirigé par le président, l'objectif de ce Comité est d'assurer une surveillance et une orientation au niveau de la haute direction concernant des plans, des stratégies et des initiatives clés en matière de RH qui touchent l'ensemble de l'organisation, de discuter de projets connexes ainsi que de régler des questions importantes.

Comité d'engagement des employés
Dirigé par le directeur exécutif, ce Comité a pour objectif de fournir les recommandations des employés au Comité de gestion des ressources humaines sur les meilleures façons de mobiliser, d'attirer et de maintenir en poste les employés les plus talentueux.

Comité d'amélioration des activités
Le Comité d'amélioration des activités est un organe décisionnel de haut niveau qui veille à ce que les initiatives d'amélioration des activités s'harmonisent avec l'orientation stratégique de l'organisation.

Conseil des processus
Dirigé par le sous-commissaire aux brevets, le Conseil des processus de l'OPIC a pour but d'élaborer une stratégie et de concevoir un cadre administratif, afin de soutenir les efforts de l'OPIC quant à l'atteinte de l'excellence des processus. De plus, il vise à adopter un point de vue « service à la clientèle », visant ainsi à optimiser la valeur qui est livrée aux clients et au public.

Conseil de la TI
L'objectif du Conseil de la TI est de fournir des conseils et une orientation pour harmoniser les priorités et les investissements stratégiques avec les objectifs opérationnels actuels et futurs.

Comité du cadre de gestion
L'objectif du Comité du cadre de gestion est d'assurer une surveillance et une orientation au niveau de la haute direction relativement à des pratiques et à des processus de gestion à l'échelle de l'organisation afin de garantir une gestion efficace et une saine gérance des ressources.

Comité d'examen des opérations
Dirigé par le président, l'objectif du Comité d'examen des opérations est d'assurer une surveillance et une orientation au niveau de la haute direction relativement aux opérations de l'organisation.

Autres comités de l'OPIC

Comité de consultation patronale-syndicale de l'OPIC
Forum permettant des échanges de renseignements, des consultations et la concertation entre la direction et les groupes de travailleurs.

Comité de santé et sécurité au travail
Comité paritaire de santé et de sécurité au travail composé de représentants de groupes d'employés et de gestionnaires.

Comités externes

Comité de consultation mixte ─ Brevets
Un comité de consultation mixte composé de cadres de la Direction des brevets et d'agents de brevets de l'Institut de la propriété intellectuelle du Canada (IPIC).

Comité de consultation mixte ─ Dessins industriels
Un comité de consultation mixte formé de représentants du Bureau des dessins industriels (BDI) de la Direction du droit d'auteur et des dessins industriels ainsi que des représentants des professionnels de la PI.

Comité de consultation mixte ─ Marques de commerce
Un comité de consultation mixte composé de cadres de la Direction des marques de commerce et d'agents de marques de commerce de l'Institut de la propriété intellectuelle du Canada (IPIC).