



# AUDIT DE L'OFFICE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DU CANADA – DIRECTION DES MARQUES DE COMMERCE RAPPORT FINAL



**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA  
VÉRIFICATION ET DE  
L'ÉVALUATION  
MARS 2018**

Recommandée pour approbation du sous-ministre  
par le Comité ministériel de vérification les  
26 et 27 mars 2018

Approuvée par le sous-ministre le 23 avril 2018

---

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h\\_00350.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_00350.html)

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou la demander dans un média substitut (p. ex. braille, gros caractères, etc.), veuillez remplir le formulaire de demande à l'adresse <http://www.ic.gc.ca/Demande-publication> ou communiquer avec le :

Centre de services Web  
Innovation, Sciences et Développement  
économique Canada  
Édifice C.D. Howe  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189  
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031  
ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389  
Heures de bureau : de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)  
Courriel : [info@ic.gc.ca](mailto:info@ic.gc.ca)

#### Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'ISDE soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec ISDE ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse [www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur](http://www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur) ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2018.

N° de cat. lu-4-228/2018-F-PDF  
ISBN 978-0-660-26826-2

Also available in English under the title Audit of the Canadian Intellectual Property Office – Trademarks Branch.

---

## TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE.....	i
1.1	INTRODUCTION.....	i
1.2	CONTEXTE DE L'AUDIT.....	i
1.3	APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	ii
1.4	OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT.....	ii
1.5	RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	ii
1.6	ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	iii
2.0	CONTEXTE DE L'ORGANISATION.....	1
2.1	VUE D'ENSEMBLE DE L'OPIC.....	1
2.2	VUE D'ENSEMBLE DES MARQUES DE COMMERCE.....	2
2.3	DIRECTION DES MARQUES DE COMMERCE.....	2
3.0	À PROPOS DE L'AUDIT.....	4
3.1	OBJECTIF DE L'AUDIT.....	4
3.2	PORTÉE DE L'AUDIT.....	4
3.3	MÉTHODE.....	4
4.0	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	5
4.1	INTRODUCTION.....	5
4.2	GOVERNANCE.....	5
4.3	GESTION DES RISQUES.....	6
4.4	MESURES DE CONTRÔLE.....	7
4.5	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	11
5.0	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	12
	ANNEXE A : CRITÈRES DE L'AUDIT.....	13

---

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

<b>DGVE</b>	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
<b>DADI</b>	Direction du droit d'auteur et des dessins industriels
<b>OPIC</b>	Office de la propriété intellectuelle du Canada
<b>DG</b>	Directeur général
<b>ETP</b>	Équivalents temps plein
<b>URC</b>	Unité chargée de la réception du courrier
<b>PI</b>	Propriété intellectuelle
<b>GIR</b>	Gestion intégrée des risques
<b>TI</b>	Technologie de l'information
<b>ISDE</b>	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
<b>TDF</b>	Termes de référence

---

# 1.0 SOMMAIRE

## 1.1 INTRODUCTION

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est un organisme de service spécial d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) chargé de l'administration et du traitement du régime canadien de droits de propriété intellectuelle (PI).

Les activités de l'OPIC sont réparties parmi trois directions principales, soit la Direction des brevets, la Direction des marques de commerce ainsi que la Direction du droit d'auteur et des dessins industriels (DADI). Chacune se spécialise dans l'examen et le traitement de différents types de demandes de propriété intellectuelle en fonction des lois et des règlements applicables.

Les lois régissant l'OPIC énoncent les droits propres aux créateurs et inventeurs de tous les types de PI, qui concernent entre autres la question de la possession, les critères de demande, le processus d'enregistrement et les responsabilités des titulaires de droits. Les droits de propriété intellectuelle, en tant qu'instruments pour la protection d'actifs incorporels dans une économie fondée sur les connaissances, sont essentiels à la protection des inventions commerciales et des marques commerciales, car ils libèrent et préservent ce genre d'actifs et, par la même occasion, la valeur commerciale en soi.

La Direction des marques de commerce (ci-après la « Direction ») compte environ 150 équivalents temps plein (ETP) et a reçu plus de 55 000 demandes en 2016-2017. C'est elle qui reçoit le plus de demandes, et elle arrive au second rang quant au nombre d'employés au sein de l'OPIC. Des mesures de contrôle ont certes été intégrées au processus de demande dès sa conception, mais, étant donné les pratiques informelles et l'exécution plutôt manuelle des processus actuels, le risque résiduel associé à la Direction des marques de commerce est plus élevé.

## 1.2 CONTEXTE DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de confirmer que le cadre de contrôle de gestion de la Direction des marques de commerce est approprié et efficace.

Il portait principalement sur les mesures de contrôle et les processus en place pour les demandes de marques de commerce reçues, examinées ou traitées en 2016-2017, surtout en ce qui a trait aux mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle présents au sein de la Direction.

L'audit ne portait toutefois pas sur les mesures de contrôle ou les processus des technologies de l'information (TI), car un audit du Programme de modernisation des TI a eu lieu récemment.

---

## 1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT

### Forces

La Direction des marques de commerce est comprise dans le cadre de gouvernance établi de l'OPIC, qui permet de surveiller les activités et le rendement ainsi que de superviser la prestation par rapport aux normes de service. De même, en ce qui a trait à la gestion des risques, la Direction est intégrée dans l'environnement général et établi de gestion des risques de l'OPIC.

Puisque la qualité de l'évaluation des demandes de marques de commerce dépend du niveau de qualification des examinateurs, un programme de formation très complet est en place et est appuyé par le repérage et la communication rapides des changements législatifs à l'échelle de la Direction. De plus, un programme formel d'examen de la qualité a été établi en avril 2017 dans le but d'étudier la qualité des dossiers d'examen et d'en rendre compte.

### Points à améliorer

Quelques possibilités d'amélioration ont été définies dans le cadre de l'audit. Plus précisément, bien que la Direction soit située dans un environnement établi de gestion des risques, les mesures de gestion des risques n'ont pas été adaptées à la Direction ni à ses activités.

Aussi, un cadre d'assurance de la qualité a bel et bien été mis au point pour le traitement et l'examen des demandes de marques de commerce, mais il n'est pas toujours respecté ou appliqué en temps utile. En outre, une norme de service essentielle concernant la publication des avis d'approbation ou des rapports d'examen n'est pas respectée, et la Direction accuse un retard considérable dans le traitement des demandes.

Enfin, quoique les principaux éléments des dossiers des demandes de marques de commerce soient conservés en format papier au cours du processus d'examen et d'enregistrement, il y a un manque d'uniformité dans le stockage et le suivi des dossiers papier des demandes, et les dossiers électroniques et papier ne concordent pas toujours.

## 1.4 OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT

Les résultats du présent audit ont révélé que des mesures de contrôle sont en place pour la Direction des marques de commerce au sein de l'OPIC. Cependant, il y aurait des possibilités de formaliser les activités de gestion des risques de la Direction et de peaufiner son cadre d'assurance de la qualité. De plus, il serait possible de renforcer le cadre d'assurance de la qualité pour le traitement des demandes tout en respectant les normes de service. Enfin, les pratiques de tenue de dossiers de la Direction devraient davantage reposer sur des outils automatisés afin de garantir la concordance et la sécurité des dossiers de demande.

## 1.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction accepte les constatations énoncées dans le présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 juillet 2021.

---

## 1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

L'audit a été effectué conformément aux Normes relatives à l'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE).

---

Michelle Gravelle  
Dirigeante principale de la vérification  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada

---

# 2.0 CONTEXTE DE L'ORGANISATION

## 2.1 VUE D'ENSEMBLE DE L'OPIC

L'OPIC est un organisme de service spécial d'ISDE chargé de l'administration et du traitement du régime canadien des droits de PI. Au nombre des secteurs d'activité de l'OPIC figurent les suivants : brevets, marques de commerce, droits d'auteur, dessins industriels et topographies de circuits intégrés.

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

- 1) en offrant plus de certitude sur le marché grâce à des droits de PI de qualité accordés en temps opportun;
- 2) en encourageant et en appuyant l'invention et la créativité grâce au partage des connaissances;
- 3) en faisant connaître la PI aux innovateurs pour les encourager à mieux l'exploiter;
- 4) 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;
- 5) en administrant l'office et le régime de PI du Canada de façon efficiente et efficace.

Les lois régissant l'OPIC énoncent les droits propres aux créateurs et inventeurs de tous les types de PI, qui concernent entre autres la question de la possession, les critères de demande, le processus d'enregistrement et les responsabilités des titulaires de droits. Les droits de propriété intellectuelle, en tant qu'instruments pour la protection d'actifs incorporels dans une économie fondée sur les connaissances, sont essentiels à la protection des inventions commerciales et des marques commerciales, car ils libèrent et préservent ce genre d'actifs et, par la même occasion, la valeur commerciale en soi.

En tant qu'organisme de service spécial, l'OPIC fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, en fonction des recettes tirées des frais/taxes de demande et de maintien. Ces frais/taxes, approuvés par le Parlement, sont sensiblement les mêmes depuis 2004. Au cours des trois dernières années, l'OPIC a déclaré un surplus annuel moyen de 9,4 millions de dollars. Le surplus accumulé de l'OPIC a été réservé pour d'importants investissements en capital visant à mettre à niveau ses systèmes de technologie de l'information.

Au 31 mars 2017, l'OPIC comptait 946 ETP environ, nombre qui, d'après les estimations, devrait toutefois atteindre 990 avant la fin de l'exercice 2017-2018.

Les activités de l'OPIC sont réparties parmi trois directions principales, soit la Direction des brevets, la Direction des marques de commerce ainsi que la Direction du droit d'auteur et des dessins industriels (DADI). Chacune se spécialise dans l'examen et le traitement de différents types de demandes de propriété intellectuelle en fonction des lois et des règlements applicables.



---

## 2.2 VUE D'ENSEMBLE DES MARQUES DE COMMERCE

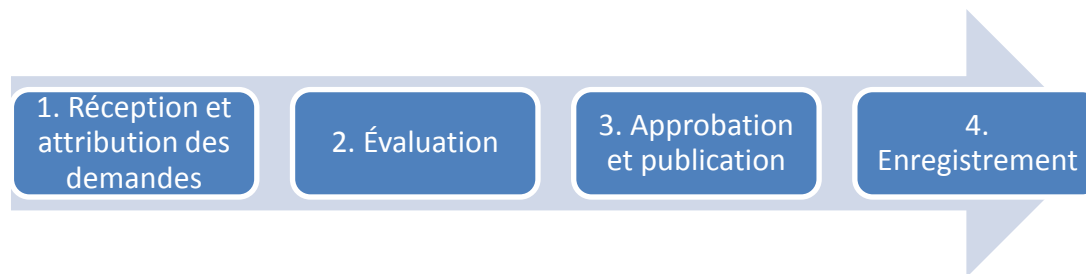
Les marques de commerce sont un signe distinctif désignant les produits ou les services offerts par une entreprise. Considéré comme le moyen de protéger une marque, l'enregistrement d'une marque de commerce empêche quiconque, aux termes de la loi, d'en faire un mauvais usage et accorde au titulaire des droits d'utilisation exclusifs au Canada pour une période de 15 ans, après quoi une option de renouvellement est possible.

Les marques de commerce se divisent en trois sous-types : les marques ordinaires, les marques de certification et les signes distinctifs. Le premier type, soit les marques ordinaires, se compose de mots, de sons ou de dessins servant à distinguer les produits ou les services d'une personne ou d'un organisme de ceux des autres. Le deuxième, soit les marques de certification, sert à définir une certaine norme pour les produits ou services offerts, et elle peut être utilisée par de nombreuses personnes ou entreprises. Le troisième et dernier type, les signes distinctifs, représente la forme définie d'un produit qui permet au public de le distinguer des mêmes produits faits par des entreprises concurrentes.

Les marques de commerce sont régies par diverses lois et divers règlements dans le cadre de la gestion du régime canadien de PI, notamment : la *Loi sur les marques de commerce*, le *Règlement sur les marques de commerce*, la *Loi sur les marques olympiques et paralympiques* et le *Règlement sur les marques olympiques et paralympiques*.

## 2.3 DIRECTION DES MARQUES DE COMMERCE

La Direction des marques de commerce arrive au deuxième rang quant au nombre d'ETP (environ 150), mais c'est elle qui reçoit le plus gros volume de demandes. L'évaluation des dossiers de demandes de marques de commerce se fait selon un processus manuel, dont les grandes étapes sont les suivantes :



### 1. Réception et attribution des demandes

L'Unité chargée de la réception du courrier est celle qui reçoit les demandes et la correspondance qui s'y rapporte. Une fois les demandes entrées dans le système électronique de tenue de dossiers (Intrepid), les dossiers sont ensuite transférés à la Direction des marques de commerce. Ils sont ensuite attribués à un examinateur en fonction de la charge de travail et de la complexité de la demande.

### 2. Évaluation

L'examineur évalue la demande de marque de commerce et prépare, à l'attention du client, l'un des deux documents suivants : soit un avis d'approbation informant le client que la marque de commerce est approuvée et sera annoncée dans le Journal des marques de commerce, soit

---

un rapport d'examen avisant le client de tout renseignement manquant, le cas échéant, ou de tout problème relatif à la demande qui requiert son attention.

### **3. Approbation et publication**

Une fois la demande approuvée, elle est publiée dans le Journal des marques de commerce pendant deux mois, pour permettre au public de s'opposer à la marque de commerce ou de la contester.

### **4. Enregistrement**

Si personne ne fait opposition au cours des deux mois, les frais d'enregistrement sont payés et la marque de commerce est enregistrée.

---

## 3.0 À PROPOS DE L'AUDIT

Conformément au Plan approuvé d'audit pluriannuel fondé sur le risque de 2016-2017 à 2017-2018 d'ISDE, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a entrepris un audit de la Direction des marques de commerce de l'OPIC.

### 3.1 OBJECTIF DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de confirmer que le cadre de contrôle de gestion de la Direction des marques de commerce est approprié et efficace.

### 3.2 PORTÉE DE L'AUDIT

L'audit portait principalement sur les mesures de contrôle et les processus en place pour les demandes de marques de commerce reçues, examinées ou traitées en 2016-2017, surtout en ce qui a trait aux mécanismes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle présents au sein de la Direction.

Il ne portait toutefois pas sur les mesures de contrôle ou les processus des technologies de l'information (TI), car un audit du Programme de modernisation des TI a eu lieu récemment.

### 3.3 MÉTHODE

L'audit a été mené conformément aux Normes relatives à l'audit interne du gouvernement du Canada. La méthode employée comprenait un examen de la documentation, un contrôle réalisé sur 25 dossiers de demande et un contrôle au sujet de l'emplacement d'un échantillon de 10 dossiers de demande. De plus, des entrevues ont été réalisées auprès de la haute direction de la Direction, des gestionnaires des examens, des chefs d'équipe, des examinateurs, de l'Unité chargée de la réception du courrier (URC) et du groupe de la qualité et du développement continu. Finalement, il y a eu une revue générale des processus d'examen et d'enregistrement ainsi qu'une analyse du rendement de la Direction par rapport aux normes de service.

Toutes les données probantes recueillies lors des activités indiquées ci-dessus ont été résumées et analysées, et elles étayaient les observations ressorties de l'audit qui figurent dans le présent rapport.

Selon les risques définis, la DGVE a établi les critères et les sous-critères de l'audit liés à l'objectif global de l'audit (se reporter à l'annexe A).

Le 18 janvier 2018, on a tenu une séance d'information avec le client afin de valider les constatations présentées dans le rapport. Cette séance a également donné l'occasion au client de fournir des précisions et des renseignements supplémentaires concernant les constatations.

---

# 4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

## 4.1 INTRODUCTION

Cette section expose en détail les observations issues de l'audit de la Direction des marques de commerce de l'OPIC. Les observations sont fondées sur les données probantes et l'analyse tirées de l'évaluation des risques initiale et de l'audit détaillé.

## 4.2 GOUVERNANCE

Un cadre de gouvernance a été établi afin d'assurer la surveillance des processus d'examen et d'enregistrement des marques de commerce ainsi que pour observer le rendement de la Direction des marques de commerce par rapport à ses objectifs.

L'OPIC dispose d'un cadre de gouvernance bien établi qui lui permet de surveiller la Direction des marques de commerce, lequel comprend quelques comités de la haute direction :

- Le Comité de la haute direction, présidé par le président de l'OPIC, est un organe décisionnel de haut niveau qui établit l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation.
- Le Comité d'excellence opérationnelle, coprésidé par le directeur général (DG) des Marques de commerce, contribue à ce que l'OPIC atteigne ses cibles en matière de rendement et de qualité et détermine efficacement l'ordre de priorité des initiatives stratégiques d'amélioration opérationnelle.
- Le Comité des politiques sur la propriété intellectuelle sert de cadre important de discussion et de prise de décisions sur les principales initiatives de politiques législatives, réglementaires, internationales et connexes qui sont dignes d'intérêt pour l'OPIC et voit à répertorier, à évaluer et à déterminer les mesures à prendre pour faire progresser ces initiatives de politiques.

Plusieurs autres comités sont en place au sein de la Direction, comme le Comité des pratiques en marques de commerce, qui est chargé de discuter des politiques et pratiques de l'Office se rapportant directement à l'application de la *Loi sur les marques de commerce*. Il y a également des comités liés aux projets de TI et aux activités des ressources humaines, ainsi que des groupes de travail qui appuient chacun des comités. Le directeur général de la Direction des marques de commerce siège à tous ces comités, ce qui lui permet de voir à ce que les problèmes et les préoccupations de la Direction soient abordées par le personnel cadre et de tirer parti des pratiques exemplaires des autres directions.

Chacun des organes de surveillance dispose d'un mandat écrit officiellement qui lui confie la responsabilité de superviser la gestion et le rendement des directions de l'OPIC, y compris la Direction des marques de commerce. La supervision quotidienne de la Direction des marques de commerce est assurée par le DG, avec l'appui du directeur adjoint. Leurs rôles et responsabilités sont énoncés dans des descriptions de travail officielles.

---

Les paramètres du rendement de la Direction sont mesurés à une fréquence régulière, et un compte rendu en est fait à la haute direction au moyen de tableaux de bord. Au nombre de ces paramètres se trouvent les résultats par rapport aux normes de service, les statistiques liées à l'état des dossiers de demandes, le nombre de demandes reçues et leur format (voie électronique/par courrier) de même que les résultats du processus d'examen. En outre, les résultats annuels de la Direction sont inclus dans le rapport ministériel sur le rendement.

### 4.3 GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion intégrée des risques de l'OPIIC établit une méthode formelle de gestion des risques pour toutes les directions de l'organisation. Toutefois, aucune approche documentée de gestion des risques propre à la Direction des marques de commerce n'a encore été établie.

Le cadre de gestion intégrée des risques (GIR) de l'OPIIC indique en détail les autorisations, les responsabilités, les processus d'approbation et les méthodes d'évaluation des risques pour toutes les directions. Il s'agit d'un document d'ensemble qui facilite la détermination et la gestion des risques au sein de chacune des directions tout en permettant de garder une uniformité à l'échelle de l'organisation. De plus, le Programme de modernisation des TI de l'OPIIC comporte une stratégie de gestion des risques et des enjeux, qui inclut les risques relatifs à la Direction des marques de commerce.

La gestion des risques à la Direction des marques de commerce se fait de manière informelle d'après l'échange de renseignements entre le DG et son équipe de gestion dans le cadre des discussions annuelles de planification stratégique et des discussions liées à la qualité des examens. Ces types d'activités ont motivé quelques-unes des grandes décisions stratégiques, comme l'instauration du processus d'examen de la qualité en avril 2017.

Malgré l'intégration aux activités générales de gestion des risques pour l'organisation, aucune approche de gestion des risques à l'échelle de la Direction des marques de commerce n'a été établie. D'après les données probantes, il semble que les décisions de planification soient en partie fondées sur la gestion informelle des risques, mais il reste qu'aucune structure formelle n'a été utilisée pour veiller à ce que tous les risques soient pris en compte, à ce qu'ils soient couramment compris à l'échelle de la Direction et à ce que des stratégies d'atténuation des risques soient mises en place. L'élaboration continue de pratiques de gestion des risques pourrait aider la Direction à établir l'ordre de priorité de ses activités, entre autres pour ce qui est de l'attribution des dossiers de demandes, et à orienter des ressources de manière à investir dans l'amélioration continue. La Direction a fait savoir qu'elle s'appliquait à officialiser ses approches et ses plans de gestion des risques afin de mettre au point des outils de surveillance et des stratégies d'atténuation adéquats au cours de la prochaine année.

Si aucune gestion officielle des risques n'est effectuée au sein de la Direction, les principaux risques pourraient bien ne pas être cernés, évalués et atténués en temps utile. Étant donné la transformation de la Direction et de l'infrastructure de TI sous-jacente qui est déjà en cours, tout risque non décelé pourrait se répercuter sur l'efficacité future de la prestation des services.

#### **Recommandation 1 (risque modéré) :**

La Direction des marques de commerce devrait établir un programme officiel de gestion des risques à son propre échelon, qui tirerait parti du cadre de gestion intégrée des risques de l'OPIIC.

---

## 4.4 MESURES DE CONTRÔLE

### Processus d'examen

Des processus et des mesures de contrôle officiels ont été établis pour faciliter les processus d'examen, et c'est le cas entre autres du repérage et de la communication rapides des changements législatifs et de la formation approfondie. Un cadre d'assurance de la qualité est certes en place, mais l'examen des avis d'approbation se fait après que les résultats initiaux sont communiqués aux clients.

Puisque l'octroi des marques de commerce se déroule dans une arène internationale, le législateur adopte souvent des changements aux lois pour s'assurer que le contexte opérationnel canadien soit moderne et adapté aux besoins des clients. Lorsque des changements législatifs sont apportés, il faut que tous les membres du personnel chargés d'offrir le service concerné les comprennent bien et que les processus soient mis à jour en fonction de toute nouvelle exigence.

La haute direction de la Direction des marques de commerce s'affaire constamment à repérer et à communiquer les changements législatifs à tout le personnel de la Direction. Le Comité de la haute direction, auquel siège le DG, discute des changements aux lois et aux politiques et, à la suite de ces discussions, le DG prend des décisions d'application avec son équipe de gestion. Le groupe de la qualité et du développement continu examine les changements aux politiques, qui sont ensuite communiqués aux chefs d'équipe et aux examinateurs lors des réunions d'équipe hebdomadaires aux fins de mise en application. De plus, les changements législatifs qui entraînent obligatoirement la mise à jour des procédures internes de la Direction sont communiqués au personnel lors des réunions de la Direction, des ateliers et des séances de formation.

Pour veiller à ce que les changements législatifs soient intégrés aux activités en cours et pour garantir le maintien de la qualité dans le traitement des demandes, un programme officiel d'examen de la qualité pour les dossiers d'examen a été établi en avril 2017. Ce programme englobe les dossiers ayant fait l'objet d'un rapport d'examen (qui décrit les problèmes relatifs à la demande avant l'approbation). Un échantillon totalisant environ 10 % des rapports d'examen publié la semaine précédente est examiné. Les résultats hebdomadaires de cet examen sont compilés, et le directeur adjoint et les gestionnaires des examens en discutent ensemble.

Comme prévu dans le cadre global d'assurance de la qualité, les chefs d'équipe sont aussi censés examiner les dossiers de demande une fois que l'avis d'approbation (c.-à-d. un avis envoyé au client pour lui faire savoir que sa demande sera approuvée telle quelle) est prêt à être envoyé au client. À cause de problèmes liés à la charge de travail, les chefs d'équipe n'examinent les avis d'approbation que lorsqu'ils en ont le temps. De plus, aucune trace des examens par les chefs d'équipe n'est conservée.

Cet examen essentiel de la qualité ne se fait habituellement qu'après que l'avis d'approbation a été envoyé au client. Si une erreur est alors relevée, il faut acheminer un autre envoi au client lui indiquant que sa demande est examinée à nouveau et qu'un avis de suivi lui sera envoyé.

À défaut d'examiner systématiquement les dossiers de demande avant que l'avis d'approbation soit envoyé aux clients, on risque d'approuver à tort des demandes de marque de commerce, ce qui exigera de rectifier le tir une fois que le client aura déjà été avisé de l'approbation. Par conséquent, les délais de traitement pourraient bien se prolonger, et c'est la réputation de l'organisation quant à la qualité des services offerts qui risque d'être entachée.

---

## Recommandation 2 (risque modéré) :

La Direction des marques de commerce devrait resserrer son cadre d'assurance de la qualité fondé sur les risques en exécutant et en consignait systématiquement les activités clés d'assurance de la qualité avant de communiquer les résultats aux clients.

### Normes de service et satisfaction de la clientèle

La Direction des marques de commerce s'est dotée de mécanismes officiels pour définir, surveiller et communiquer les résultats par rapport à ses normes de service. Cependant, elle ne respecte pas une norme de service essentielle concernant la publication des avis d'approbation ou des rapports d'examen.

Les normes de service actuelles de la Direction des marques de commerce sont les suivantes, et elles sont censées être respectées 90 % du temps :

1. Dans les 15 jours suivant la réception d'une demande en format papier ou dans les 7 jours suivant la réception d'une demande en ligne, le Bureau des dossiers des marques de commerce doit confirmer au demandeur que tout est en règle dans la demande qu'il a soumise et que cette demande s'est vue attribuer une date de dépôt et un numéro de demande.
2. Dans les sept mois suivant la date de dépôt, l'examineur doit examiner la demande et publier un « premier rapport », soit un avis d'approbation ou un rapport d'examen énonçant les problèmes liés à la demande.
3. Dans les deux mois suivant la réception de toute correspondance, l'examineur doit répondre au client.
4. Dans les 15 jours suivant la réception des frais, la marque de commerce est enregistrée.

La Direction s'est dotée de mécanismes officiels pour définir, surveiller et communiquer chaque semaine à l'interne les résultats par rapport à ses normes de service. Les résultats annuels sont accessibles au public.

Outre les mesures officielles par rapport aux normes de service, il y a des mécanismes en place pour recevoir de l'information sur la satisfaction des clients. Des discussions internes officielles se déroulent au sein de la Direction, et des plans d'action sont mis au point pour agir en fonction des commentaires émis par les clients de la Direction. À titre d'exemples de ces mécanismes, les clients se voient assigner un examineur et sont incités à communiquer directement avec lui pour tout aspect relatif à leur demande. On incite également les clients à joindre les chefs d'équipe pour toute plainte à l'égard des examineurs, qui peuvent être transférées aux membres de la direction, au besoin. De plus, le Comité des pratiques en marques de commerce se réunit chaque mois, et les clients sont invités à assister aux réunions pour discuter des problèmes ou fournir leurs commentaires à la haute direction. Enfin, un rapport global de fin d'année est rédigé relativement aux demandes d'information des clients, et il met en évidence les problèmes récurrents et établit des plans pour les corriger.

En dépit des mécanismes en place pour mesurer son rendement par rapport à ses normes de service, la Direction n'a pas atteint la norme de service de sept mois pour un premier rapport en 2015-2016 ni en 2016-2017. Le délai moyen du premier rapport est plutôt de neuf mois. Aussi, un nombre considérable de demandes s'est accumulé. Au 31 mars 2017, il y avait quelque

---

34 000 demandes en attente d'être attribuées à un examinateur et de faire l'objet d'un premier rapport.

L'incapacité de la Direction de respecter ses normes de service peut être liée à plusieurs causes, dont : une augmentation du nombre de demandes reçues (hausse de 5 % de 2015-2016 à 2016-2017), un roulement récent au sein des examinateurs ainsi que la durée et l'ampleur du nouveau programme de formation des examinateurs (jusqu'à 24 mois), ce qui fait en sorte que des examinateurs d'expérience doivent laisser de côté leurs fonctions d'examen pendant une période de 15 à 22 mois pour encadrer de nouveaux examinateurs et les former par observation. Enfin, la haute direction a élevé au rang de ses priorités le renforcement du cadre d'assurance de la qualité qui s'inscrit dans le processus de demande, plus précisément en instaurant le programme d'examen de la qualité. La Direction a mis en place des mesures à court terme (p. ex. la possibilité de faire des heures supplémentaires) en vue d'atténuer l'incidence de ces facteurs sur les normes de service.

Si la Direction ne respecte pas ses propres normes de service, c'est la réputation du Canada quant au traitement des droits de PI qui risque d'en souffrir. En conséquence, le nombre de demandes faites au pays pourrait diminuer, et la compétitivité et les demandes venant de l'étranger pourraient bien suivre la même tendance.

### **Recommandation 3 (risque élevé) :**

La Direction des marques de commerce devrait se doter d'un plan à long terme, qui portera notamment sur le recrutement et le maintien en poste des examinateurs ainsi que sur la rationalisation des activités, afin d'éliminer l'accumulation de dossiers de demande non traités, d'éviter qu'une telle situation se reproduise et de respecter les normes de service établies. Dans le cadre de ce plan, les normes de service actuelles devraient être revues pour vérifier si elles demeurent appropriées d'un point de vue opérationnel et en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle.

### **Programme de formation**

Un programme de formation approfondi a certes été établi à l'intention des nouveaux examinateurs, mais il contribue à l'accumulation de dossiers de demande non traités. De plus, aucune formation de recyclage officielle n'a été mise au point.

Depuis 2010, les nouveaux examinateurs doivent suivre un programme obligatoire de formation approfondie, qui dure entre 17 et 24 mois. Ils assistent d'abord à huit séances de formation en salle, puis procèdent à l'examen de dossiers sous la supervision d'examineurs principaux, qui les encadrent en leur fournissant régulièrement des commentaires sur la qualité de l'examen effectué.

Les examinateurs doivent atteindre les cibles de production de huit dossiers et neuf correspondances par courriel par jour, et ils doivent respecter tous les critères de qualité dans 90 % de leurs dossiers pour réussir le programme de formation. Certains examinateurs terminent le programme en 17 mois, tandis qu'il faut à d'autres jusqu'à 24 mois. Si, à l'issue de cette période, ils n'ont toujours pas atteint le rendement cible, ils sont inclus dans un programme d'amélioration du rendement jusqu'à ce qu'ils y parviennent. La formation vise essentiellement à donner aux examinateurs des bases solides, tant en ce qui concerne la méthode appliquée que l'utilisation du jugement professionnel.

Étant donné le délai nécessaire pour terminer la formation, il peut falloir jusqu'à deux ans pour



---

qu'un nouvel examinateur soit soumis aux cibles d'efficacité et de qualité de la Direction. Pendant ce temps, ni le nouvel examinateur, ni celui qui l'encadre ne sont pleinement opérationnels, ce qui nuit à la capacité de la Direction de respecter ses normes de service en matière de productivité. La haute direction réévalue actuellement la durée du programme de formation, mais n'a pas encore pris de décision définitive, car elle doit s'assurer de ne faire aucun compromis sur la qualité.

En outre, une formation est offerte à tout le personnel pour l'informer des changements à la réglementation, mais aucune formation continue ou de recyclage officielle n'est fournie aux examinateurs pour garantir l'uniformité dans les dossiers d'examen. Sans formation de recyclage, le traitement des dossiers de demande risque de ne pas être uniforme étant donné que l'environnement législatif et opérationnel continue d'évoluer.

**Recommandation 4 (risque faible) :**

La Direction devrait revoir son programme de formation pour les nouveaux examinateurs de manière à ce qu'il continue de produire des ressources qualifiées tout en contribuant au traitement des demandes en temps utile.

**Recommandation 5 (risque faible) :**

La Direction devrait élaborer une formation de recyclage qui favoriserait une évaluation uniforme des demandes et elle devrait renforcer son cadre d'assurance de la qualité.

## Gestion des dossiers

La Direction des marques de commerce a mis par écrit ses procédures de tenue de dossiers et a mis en place des mesures de contrôle dans son système électronique de tenue de dossiers. Cependant, des problèmes ont été relevés quant au stockage adéquat et au suivi des dossiers de demande, et des incohérences ont été décelées entre les dossiers papier et ceux du système Intrepid.

Un processus approprié, assorti de mesures de contrôle établies, est en place pour veiller à ce que l'entrée initiale des dossiers de demande dans Intrepid (la base de données des marques de commerce de la Direction) par l'URC se fasse de manière complète, exacte et en temps utile. Dans le cadre de l'audit, un contrôle réalisé sur un échantillon de demandes reçues a permis de confirmer qu'elles étaient habituellement entrées dans Intrepid et transmises à la Direction en un ou deux jours après leur réception.

Au cours du processus d'examen et d'enregistrement, les dossiers de demande sont tenus principalement en format papier. Dans bien des cas, les documents reçus par voie électronique sont imprimés et conservés dans le dossier papier.

Puisque les dossiers de demande sont en format papier et que le personnel de la Direction doit se les échanger, il est difficile de suivre l'emplacement de ces dossiers, et la Direction perd du temps à tenter de les localiser. Pour quatre des dix dossiers dont on a vérifié l'accessibilité, le dossier papier ne se trouvait pas à l'emplacement inscrit dans Intrepid. Pendant l'audit, il a même été impossible de retrouver deux de ces dossiers sélectionnés.

L'incapacité de localiser les dossiers de demande en format papier lorsqu'il le faut nuit à la productivité globale de la Direction, à sa capacité de respecter ses normes de service et à la satisfaction de la clientèle. La Direction envisage actuellement de mettre en place, à titre de mesure à court terme, une technologie de numérisation et, à terme, un système de gestion de

---

cas complet qui permettrait d'automatiser entièrement le processus d'examen.

De plus, d'après le contrôle réalisé dans le cadre de l'audit, sur un échantillon de 25 dossiers de demande, l'information saisie dans Intrepid n'était pas exacte ou complète (comparativement au contenu du dossier papier) pour huit d'entre eux. Les renseignements saisis dans Intrepid servent à générer des rapports d'examen et des avis d'approbation. Si les renseignements exacts ne sont pas entrés ou tenus à jour dans le système, les documents de décision et de correspondance avec les clients risquent d'être produits à partir de renseignements inexacts.

**Recommandation 6 (risque élevé) :**

La Direction des marques de commerce devrait resserrer ses mesures de contrôle pour s'assurer que ses processus de gestion des dossiers sont respectés en tout temps. Par la même occasion, le Direction devrait concevoir et mettre en place un système électronique pour les dossiers de demande. À court terme, la Direction devrait accélérer l'adoption d'une technologie de numérisation et intégrer des mesures de surveillance de la qualité pour veiller à ce que les données contenues dans les dossiers papier concordent avec les rapports d'examen et les avis d'approbation.

#### 4.5 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Les observations et les recommandations qui découlent de cet audit ont été présentées à la Direction des marques de commerce. La direction accepte les observations énoncées dans le présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 juillet 2021.

---

## 5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

La gouvernance est bien établie au sein de la Direction des marques de commerce, et elle a facilité la prise de décisions stratégiques pendant la transformation des activités de la Direction, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre de son programme législatif et à l'élaboration de son cadre d'assurance de la qualité. Le fait de se doter d'examineurs bien formés est l'une des priorités de la Direction, ce qui a donné lieu à un programme de formation approfondi et intensif pour toutes les nouvelles recrues.

La Direction continue d'avoir du mal à respecter les normes de service, en partie à cause de la durée de son programme de recrutement et de formation. Il en résulte que le cadre d'assurance de la qualité n'est pas toujours appliqué et que les pratiques de tenue de dossiers dans cet environnement de traitement manuel ne sont pas toujours fiables. La Direction devrait examiner ses activités pour rationaliser ses processus et automatiser autant d'étapes que possible sans compromettre la qualité du traitement des demandes.

# ANNEXE A : CRITÈRES DE L'AUDIT

Critères de l'audit	Sous-critère
<b>Gouvernance et gestion du risque</b>	
1. Un cadre de gouvernance a été établi afin d'assurer la surveillance des processus d'examen et d'enregistrement des marques de commerce ainsi que pour observer le rendement de la Direction des marques de commerce par rapport à ses objectifs.	1.1 La direction a cerné et évalue périodiquement les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs de la Direction des marques de commerce.
	1.2 Les organes de surveillance reçoivent en temps utile des renseignements suffisants quant à la surveillance du rendement de la Direction des marques de commerce.
<b>Mesures de contrôle internes</b>	
2. Un processus officiel assorti de mesures de contrôle appropriées a été établi pour l'examen des demandes de marques de commerce afin de veiller à ce que seules les marques de commerce admissibles soient enregistrées.	2.1 Les mises à jour des processus d'examen et d'enregistrement découlant de changements législatifs sont communiquées aux examinateurs de manière efficace et rapide.
	2.2 Des processus documentés et une orientation ont été établis pour que les examinateurs reçoivent la formation et les outils dont ils ont besoin pour assumer avec constance tout au long du processus d'examen les rôles et les responsabilités qui leur ont été attribués.
	2.3 Des mécanismes adéquats d'assurance de la qualité ont été établis pour veiller à ce que seules les marques de commerce admissibles soient enregistrées.
3. Des mécanismes officiels ont été établis pour veiller à ce que les normes de service définies pour les demandes soient respectées et à ce que les clients soient satisfaits du processus d'examen.	3.1 Des mécanismes sont en place pour que les demandes de marques de commerce soient examinées et traitées en fonction des normes de service définies.
	3.2 Des mécanismes de rétroaction sont en place pour établir les niveaux de satisfaction des clients relativement aux processus d'examen des marques de commerce.