



Industrie
Canada

Industry
Canada

**Vérification du cadre de contrôle de gestion (CCG)
Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC)**

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2005

**Présenté et approuvé par le
CMVÉ le 8 décembre 2005**

Canada 

Table des matières

1.0 SOMMAIRE	1
1.1 Introduction	1
1.2 Évaluation générale	1
1.3 Principales constatations, conclusions et recommandations	1
1.3.1 Gouvernance et orientation stratégique	2
1.3.2 Valeurs de la fonction publique	2
1.3.3 Résultats et rendement	3
1.3.4 Politique et programmes	3
1.3.5 Personnes	4
1.3.6 Service axé sur les citoyens	4
1.3.7 Gestion du risque	5
1.3.8 Gérance	6
1.3.9 Responsabilisation	7
1.3.10 Apprentissage, innovation et gestion du changement	8
2.0 INTRODUCTION	9
2.1 Contexte	9
2.2 Objectifs de la vérification	9
2.3 Portée de la vérification.....	10
2.4 Approche de la vérification.....	10
2.5 Critères de vérification.....	10
2.6 Remerciement	10
3.0 CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION ET RECOMMANDATIONS	11
3.1 Gouvernance et orientation stratégique	11
3.2 Valeurs de la fonction publique	11
3.3 Résultats et rendement	12
3.3.1 Tableau de bord exécutif de l'OPIC	12
3.3.2 Information de gestion opérationnelle	12
3.4 Politique et programmes	13
3.5 Personnes	14
3.6 Service axé sur les citoyens.....	14
3.7 Gestion du risque	15
3.8 Gérance	16
3.8.1 Contrôles de l'intégrité financière	16
3.8.2 Contrôles des technologies de l'information	17
3.8.3 Plans de continuité des activités/Plans antisinistre	18
3.9 Responsabilisation	18
3.10 Apprentissage, innovation et gestion du changement	20
ANNEXE A - Approche de gestion du risque	22
ANNEXE B - OPIC - Réponse de la gestion.....	24

1.0 SOMMAIRE

1.1 INTRODUCTION

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (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 travaille en partenariat avec les conseils de recherche provinciaux, les universités et les autres organismes du gouvernement fédéral afin de sensibiliser les Canadiens à ses produits et services et de les encourager à mieux utiliser la PI.

En 2000, l'OPIC a fait l'objet d'une *évaluation selon la méthode de Baldrige*. Cet examen systématique et indépendant de l'organisation a permis de modifier les initiatives afin d'améliorer la capacité de l'OPIC à définir et à aborder ses objectifs et ses priorités d'ordre opérationnel.

La vérification avait pour *objectif* d'évaluer si l'OPIC dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace. La vérification a visé les processus de gestion en place à l'OPIC, de janvier à mars 2005.

1.2 ÉVALUATION GÉNÉRALE

Dans l'ensemble, les vérificateurs ont jugé que le Cadre de contrôle de gestion de l'OPIC était adéquat et efficace. Le CCG offre une assurance raisonnable que l'organisation est bien placée pour gérer les risques et atteindre les objectifs énoncés.

1.3 PRINCIPALES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les vérificateurs ont déterminé que l'OPIC était une organisation très axée sur les clients, avec un environnement de planification stratégique et opérationnelle très bien structurée. Depuis 2000, l'OPIC a tracé une voie d'auto-évaluation et d'amélioration continues; il a appliqué, et est en cours d'appliquer, tous les aspects du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

1.3.1 Gouvernance et orientation stratégique (voir section 3.1)

L'OPIC a un cadre de gestion organisationnel aligné avec les résultats stratégiques; les priorités ministérielles axées sur les résultats; un processus d'allocation et de réallocation basé sur le rendement; un programme intégré pour l'excellence en gestion; et une analyse cyclique de son environnement (facteurs nationaux et internationaux, y compris la satisfaction des clients et les relations avec les clients).

Le processus de planification stratégique annuel comprend un examen et une mise à jour du Plan opérationnel et financier, du Plan d'immobilisations à long terme et du Plan stratégique de technologies de l'information de l'OPIC. Les stratégies en matière de ressources humaines sont conformes aux priorités définies dans le Plan opérationnel et financier annuel, de même que l'affectation des ressources en technologies de l'information (TI). Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC*, préparé tous les mois, appuie la surveillance du rendement en regard des priorités et des indicateurs clés et la réaffectation ponctuelle des ressources, au besoin.

Conclusion

Les conditions essentielles pour la gouvernance et l'orientation stratégique sont en place pour fournir une planification stratégique et un soutien efficaces au ministre et au Parlement, ainsi que pour assurer la réalisation des résultats.

1.3.2 Valeurs de la fonction publique (voir section 3.2)

Les gestionnaires supérieurs de l'OPIC renforcent sans cesse l'importance des valeurs et de l'éthique dans la prestation des services et des produits. Même si l'OPIC n'a pas élaboré un programme unique de valeurs et d'éthique, l'organisation fonctionne en conformité avec les politiques en matière d'éthique et de valeurs tant du gouvernement du Canada que celles d'Industrie Canada. À ce jour, aucune évaluation n'a été menée sur la pertinence ou l'efficacité des activités liées à l'éthique et aux valeurs, dans le contexte de l'OPIC.

Conclusion

Les politiques en matière d'éthique et de valeurs de l'OPIC reposent sur celles utilisées dans de nombreux ministères et organismes gouvernementaux. Toutefois, il se peut que les pratiques existantes n'abordent pas efficacement le risque d'une utilisation inappropriée de l'information découlant des activités opérationnelles, telles que le traitement des demandes de brevet.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce qu'une évaluation de la pertinence du programme d'éthique et de valeurs de l'OPIC soit exécutée et, au besoin, qu'un programme unique de valeurs et d'éthique soit élaboré et mis en oeuvre au sein de l'OPIC.

1.3.3 Résultats et rendement (voir section 3.3)

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC* est produit à l'intention de la direction de l'OPIC. Il intègre l'information sur le rendement financier et non financier en ce qui concerne les opérations, les finances, les ressources humaines et la rétroaction des clients. Bien que certaines mesures de rendement actuelles appuient la prise de décision pertinente à la réalisation des objectifs de l'organisation, il est reconnu qu'il y a place à amélioration (*Suivi de l'évaluation de Baldrige 2004 – voir section 1.3.10*). Le rendement est surveillé par rapport aux attentes des clients et est comparé à celui des autres bureaux de propriété intellectuelle (PI).

Conclusion

L'information pertinente sur les résultats est recueillie et utilisée pour prendre des décisions ministérielles. Les rapports publics sont équilibrés, transparents et faciles à comprendre. Le processus d'innovation et de transformation continues de l'OPIC et le processus de planification stratégique annuelle offrent des possibilités d'amélioration dans la définition, la collecte et l'utilisation des résultats et des données sur le rendement.

1.3.4 Politique et programmes (voir section 3.4)

Les responsabilités en matière de politique de PI sont divisées entre le Secteur de la politique d'Industrie Canada et la Direction générale des stratégies organisationnelles de l'OPIC (DGSO). Industrie Canada a le mandat de mettre en oeuvre la politique de PI, en examinant les grands enjeux et les changements en matière de politiques. La DGSO met l'accent sur un petit groupe de changements de politiques techniques qui résultent des décisions tribunaux et des changements réglementaires apportés aux définitions. La DGSO développe également une expertise pour permettre d'entreprendre des analyses économiques et des projets de recherche en matière de politiques. Cette expertise permettra à l'OPIC de faire une analyse comparative par rapport aux autres bureaux de PI, de participer à des projets conjoints avec les organisations et les universités, de mieux comprendre et d'influencer l'innovation et d'accroître l'engagement des citoyens.

Conclusion

L'OPIC a élaboré, ou est en cours d'élaborer, une capacité durable de recherche et d'analyse afin de fournir un niveau élevé d'assurance de la qualité dans les domaines d'élaboration d'options de politique, de conception de programmes et de prestation de conseils aux ministres.

1.3.5 Personnes (voir section 3.5)

Chaque directeur de l'OPIC agit à titre de champion pour un objectif spécifique en ressources humaines (RH) et doit rendre compte au Comité exécutif de l'OPIC tous les trois mois. Les champions en RH ont été désignés pour les fonctions suivantes :

- équité en matière d'emploi;
- langues officielles;
- apprentissage;
- recrutement et rétention;
- mieux-être en milieu de travail.

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC*, une publication mensuelle, offre des statistiques sur le rendement par rapport aux objectifs en RH dans chacune des catégories susmentionnées. Des modèles sont utilisés pour déterminer les exigences de ressources opérationnelles. Le processus de recrutement comprend un programme de formation structuré. Il existe une sensibilisation aux enjeux en matière de RH auxquels fait face l'OPIC à tous les niveaux organisationnels.

Conclusion

Les dirigeants de l'OPIC font preuve d'un engagement à maintenir un environnement de travail positif et à se concentrer sur la création de capacité et le leadership pour assurer une réussite future.

1.3.6 Service axé sur les citoyens (voir section 3.6)

L'OPIC est une organisation axée sur les clients. Il a établi des unités organisationnelles qui sont responsables de la communication avec les clients et des programmes d'extension; et il travaille avec ses clients pour surveiller et améliorer continuellement son service. L'OPIC utilise Internet pour l'aider à fournir des services, communiquer avec les clients et obtenir une rétroaction de la part des clients. L'OPIC a introduit des incitatifs pour encourager les clients à présenter les demandes sous format électronique.

L'OPIC travaille avec les organisations de propriété intellectuelle tant canadiennes qu'internationales pour promouvoir les services, améliorer la qualité et atteindre sa mission.

Conclusion

L'OPIC a clairement réglé, et est engagé à régler, tous les aspects de la prestation de services axés sur les clients.

1.3.7 Gestion du risque (voir section 3.7)

Les risques opérationnels et ceux liés à la gamme de produits sont officiellement réglés dans le cadre du processus de planification stratégique et opérationnelle. Les risques qui touchent la prestation de services tels que les brevets et les marques de commerce sont surveillés et analysés. Les stratégies et les activités d'atténuation sont mises en oeuvre au besoin. Toutefois, l'OPIC ne dispose pas d'un système de gestion du risque au niveau organisationnel afin de définir clairement le contexte organisationnel et les pratiques pour gérer de façon proactive les risques organisationnels et stratégiques.

Afin d'illustrer ce qui précède, l'indemnité annuelle provisoire (bonus) des agents de brevets de 5 138 \$ à 12 216 \$ devrait prendre fin le 30 septembre 2005, et on craint qu'elle ne soit pas renouvelée. Même si certaines discussions ont eu lieu quant à l'impact sur l'OPIC, il n'y a aucune approche formelle et systématique pour gérer ce risque potentiel qui touche le moral des employés et la capacité de l'OPIC d'atteindre ses objectifs en ressources humaines.

Conclusion

Il existe des preuves à l'effet que les risques sont pris en considération dans les activités de planification stratégique et que les principaux risques sont identifiés et gérés. Toutefois, l'OPIC devrait améliorer les activités liées à la gestion du risque organisationnel, à la communication et à la coordination, ce qui permettrait d'identifier plus efficacement les possibilités et de minimiser les résultats négatifs.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait assurer un examen et une amélioration des stratégies et des pratiques de gestion du risque organisationnels de l'OPIC.

1.3.8 Gérance (voir section 3.8)

L'OPIC utilise les systèmes de gestion financière et des ressources humaines d'Industrie Canada. Les données sur les recettes sont saisies dans le système de suivi intégré des transactions financières (FITT) de l'OPIC. Les systèmes de soutien opérationnel alimentent des données dans les systèmes d'information de gestion qui servent à faire le suivi du rendement opérationnel. Les délégations financières sont surveillées et contrôlées. Il existe une sensibilisation aux politiques, aux règlements et aux lois.

L'Unité des opérations financières de l'OPIC vérifie les dépenses de plus de 2 000 \$ par rapport à la documentation justificative avant d'en approuver le paiement. Les dépenses de moins de 2 000 \$ sont regroupées et font l'objet d'un examen aléatoire, après paiement, par Industrie Canada. Toutefois, il existe certaines preuves que les transactions de moins de 2 000 \$ ne sont pas vérifiées à l'heure actuelle; au sein du groupe des Finances de l'OPIC, on a exprimé des préoccupations quant à la surveillance des paiements en vrac par carte de crédit.

L'OPIC dispose d'un *Plan de continuité des activités* (PCA). Un coordinateur de PCA est responsable de maintenir le plan et d'assurer que les listes de contact sont à jour. Les vérificateurs ont constaté que :

- le PCA avait été révisé pour en faciliter l'utilisation, la mise à jour et la diffusion;
- le PCA n'a pas encore fait l'objet d'un examen ou d'un essai formel;
- le plan antisinistre, préparé par la Direction générale des services informatiques (DGSI), était aux premiers stades d'élaboration.

Conclusion

Dans l'ensemble, le régime de contrôle de l'OPIC est intégré et efficace et les principes sous-jacents sont clairs pour tout le personnel. Toutefois, le manque de perspective quant aux transactions financières de moins de 2 000 \$, ainsi que celles traitées en vrac, augmente le risque qu'une dépense inappropriée ne soit pas détectée. De plus, sans un PCA entièrement testé, l'OPIC n'a pas l'assurance qu'il peut continuer à exercer efficacement des fonctions opérationnelles essentielles en cas d'un incident grave.

Recommandations

Le directeur, Direction de la planification, des finances et de l'administration, devrait s'assurer que les dépenses de moins de 2 000 \$ et les transactions par carte de crédit qui sont traitées en vrac sont échantillonnées et surveillées de façon appropriée.

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer qu'une priorité est accordée à l'établissement de Plans de continuité des activités et de Plans antisinistre entièrement testés et que ces plans sont continuellement mis à jour.

1.3.9 Responsabilisation (voir section 3.9)

Les responsabilités et les obligations de l'OPIC vis-à-vis l'application régulière et les résultats sont bien définies. Les unités organisationnelles ont tendance à avoir une unité d'objectifs et de gammes de produits qui facilitent l'affectation de la responsabilisation pour les résultats opérationnels et les ressources.

Les accords de rendement et de gestion contiennent des engagements opérationnels en cascade. Les engagements envers les autres priorités organisationnelles et stratégiques, telles que les objectifs en matière de RH, sont moins bien définis.

La structure des comités reflète les priorités et les objectifs organisationnels de l'OPIC et les principaux composants de son *Cadre stratégique intégré*. Bon nombre des comités ont été récemment créés, et les mandats des comités existants ont changé. Au moment de la vérification, les termes de référence pour les divers comités organisationnels n'étaient pas disponibles ou, dans le cas contraire, nécessitaient une révision.

Conclusion

Les responsabilisations de l'OPIC envers les résultats sont clairement assignées et sont conformes aux ressources. Les délégations sont appropriées en fonction des capacités. Bien qu'il soit adéquat, le cadre de responsabilisation de l'OPIC pourrait être amélioré afin de promouvoir une plus grande compréhension commune et un alignement des engagements individuels et organisationnels, comme suit :

- *assurer l'existence de termes de référence organisationnels à jour qui définissent :*
 - *la composition des membres;*
 - *l'autorisation, le but;*
 - *la portée et le mandat;*
 - *la fréquence;*
 - *les résultats et les délais prévus.*
- *adopter une approche intégrée pour établir des accords de rendement avec des engagements stratégiques et opérationnels en cascade (tels que les priorités en matière de RH) pour tous les employés;*
- *améliorer les pratiques et les processus de communication à l'interne.*

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce que :

- *les termes de référence pour les Comités soient à jour et qu'ils soient communiqués dans l'ensemble de l'OPIC;*
- *le processus d'examen du rendement soit révisé afin de mieux aborder les priorités et les objectifs stratégiques (à tous les niveaux);*
- *la priorité soit accordée à une initiative destinée à améliorer les communications internes.*

1.3.10 Apprentissage, innovation et gestion du changement (voir section 3.10)

En 2000, l'OPIC a commencé un programme d'amélioration continue. Une *évaluation selon la méthode de Baldrige* a été effectuée afin de fournir un repère quant à la situation de l'OPIC à l'époque par rapport à une norme (une évaluation détaillée) et afin de fournir des recommandations (à un niveau plus élevé) sur les mesures à prendre. L'OPIC continue d'utiliser la méthodologie de Baldrige pour évaluer les forces et les faiblesses, mesurer les progrès de sa transformation, et élaborer ou ajuster les plans d'action (*Sondage de suivi à l'évaluation de Baldrige; octobre 2004*).

Conclusion

L'OPIC gère de façon ouverte et transparente dans un environnement d'innovation et de transformation continues, en tirant des leçons de son rendement antérieur. L'équipe de la haute direction de l'OPIC reconnaît qu'elle a réalisé des progrès dans l'établissement d'une culture d'apprentissage, d'innovation et de gestion du changement. Elle reconnaît également qu'il reste encore beaucoup à faire.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer que l'OPIC continue de donner suite aux recommandations de l'évaluation selon la méthode de Baldrige et au plan d'action.

2.0 INTRODUCTION

2.1 CONTEXTE

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (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. Les principales fonctions de l'OPIC comprennent les suivantes : évaluer les demandes de protection de PI et accorder des droits à cet égard; diffuser l'information technique qui sous-tend les créations pour permettre aux autres inventeurs de s'appuyer sur les innovations existantes; encourager l'invention, l'innovation et la créativité au Canada; fournir des conseils d'expert sur l'administration de la PI aux autres pays; et promouvoir les intérêts du Canada en matière de PI à l'échelle internationale.

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 offre de l'information sur la PI (guides, bulletins, rapports et communiqués de presse) par le truchement de son site Web (www.opic.gc.ca) et au moyen de bases de données accessibles au public. Il est responsable de publier le *Journal des marques de commerce* et la *Gazette du Bureau des brevets*.

Depuis avril 1994, l'OPIC a été financé par un fonds renouvelable basé entièrement sur les frais de clients pour les services canadiens de PI. Les flexibilités accrues en matière de gestion financière, de ressources humaines et d'administration, acquises grâce à l'utilisation de son fonds renouvelable, permettent à l'OPIC d'accorder plus d'attention sur la qualité du service et la réceptivité dans un environnement caractérisé par l'évolution des besoins des clients (tant au pays qu'à l'étranger) et dans un marché de travail concurrentiel.

2.2 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif d'évaluer si l'OPIC dispose d'un cadre de contrôle de gestion efficace. Plus précisément, la vérification consistait à :

- effectuer une évaluation de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion en place à l'OPIC;
- identifier les principaux risques résiduels pour les objectifs de l'OPIC, qui découlent des faiblesses dans le cadre de contrôle de gestion;
- identifier les actions recommandées pour une amélioration.

2.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a porté sur les processus de gestion en place à l'OPIC, de janvier à mars 2005.

2.4 APPROCHE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a été menée en fonction d'un processus de vérification standard, basé sur des normes professionnelles qui sont conformes aux *Normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne (Institute of Internal Audit)*.

2.5 CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Les critères de vérification détaillés utilisés durant cette vérification provenaient de sources dignes de confiance et de modèles de contrôle reconnus à l'échelle internationale. Les constatations de la vérification ont ensuite été analysées par rapport au *Cadre de responsabilisation de gestion* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.6 REMERCIEMENT

L'équipe de vérification souhaite exprimer sa reconnaissance envers les gestionnaires et le personnel de l'OPIC. Ils ont veillé à ce qu'ils soient disponibles pour les entrevues, au besoin, et ils ont fourni la documentation demandée aux vérificateurs, en temps opportun.

3.0 CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION

3.1 GOUVERNANCE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'OPIC a un cadre de gestion organisationnel aligné avec les résultats stratégiques; les priorités ministérielles axées sur les résultats; un processus d'allocation et de réallocation basé sur le rendement; un programme intégré pour l'excellence en gestion; et une analyse cyclique de son environnement (facteurs nationaux et internationaux, y compris la satisfaction des clients et les relations avec les clients).

Un *Cadre stratégique intégré* a été élaboré pour aider à organiser les objectifs opérationnels stratégiques, les objectifs de gestion et d'imposition et les objectifs d'état de préparation à la gestion stratégique des biens (personnes et culture, information et technologie). Le *Cadre stratégique* est présenté dans le *Plan opérationnel et financier de l'OPIC* qui définit les objectifs, identifie les mesures du rendement et documente les résultats prévus. Un examen semestriel du Plan d'activités est effectué et utilisé dans le processus de planification stratégique.

Dans le cadre du processus de planification, on tient compte des priorités du gouvernement du Canada, des Plans et priorités d'Industrie Canada, des politiques actuelles du SCT et des facteurs nationaux tels que l'environnement économique, l'environnement politique et la situation démographique. Les facteurs internationaux sont également pris en considération, notamment la mondialisation, les relations avec les autres bureaux de propriété intellectuelle et les nouveaux services internationaux. L'analyse environnementale comprend une évaluation des défis de l'OPIC.

Conclusion

Les conditions essentielles pour la gouvernance et l'orientation stratégique sont en place pour fournir une planification stratégique et un soutien efficaces au ministre et au Parlement, ainsi que pour assurer la réalisation des résultats.

3.2 VALEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les gestionnaires supérieurs de l'OPIC renforcent sans cesse l'importance des valeurs et de l'éthique dans la prestation des services et des produits. Même si l'OPIC n'a pas élaboré un programme unique de valeurs et d'éthique, l'organisation fonctionne en conformité avec les politiques en matière d'éthique et de valeurs tant du gouvernement du Canada que d'Industrie Canada. À ce jour, aucune évaluation n'a été menée sur la pertinence ou l'efficacité des activités liées à l'éthique et aux valeurs, dans le contexte de l'OPIC.

Conclusion

Les politiques en matière d'éthique et de valeurs de l'OPIC reposent sur celles utilisées dans de nombreux ministères et organismes gouvernementaux. Toutefois, il se peut que les pratiques existantes n'abordent pas efficacement le risque d'une utilisation inappropriée de l'information découlant des activités opérationnelles, telles que le traitement des demandes de brevet.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce qu'une évaluation de la pertinence du programme d'éthique et de valeurs de l'OPIC soit exécutée et, au besoin, qu'un programme unique de valeurs et d'éthique soit élaboré et mis en oeuvre au sein de l'OPIC.

3.3 RÉSULTATS ET RENDEMENT

3.3.1 Tableau de bord exécutif de l'OPIC

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC* intègre l'information sur le rendement financier et non financier en ce qui concerne les opérations, les finances, les ressources humaines et la rétroaction des clients. Bien que certaines mesures de rendement actuelles appuient la prise de décision pertinente à la réalisation des objectifs de l'organisation, il est reconnu qu'il y a place à amélioration (*Suivi de l'évaluation de Baldrige 2004 – voir section 1.3.10*). Le rendement est surveillé par rapport aux attentes des clients et est comparé aux autres bureaux de propriété intellectuelle (PI).

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC* comprend des graphiques et des schémas pour afficher et comparer le rendement par rapport aux attentes durant l'exercice financier. L'information détaillée et sommaire couverte inclut des indicateurs opérationnels (demande, dispositions, inventaires et délais d'exécution); des données financières (recettes, dépenses et revenu net); des activités en matière de ressources humaines (relatives aux cinq priorités/initiatives en RH); et des activités concernant les clients (information de gestion sur l'utilisation électronique et les plaintes des clients).

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC* devrait être révisé au début de l'exercice financier 2005–2006. Le format et la structure seront modifiés pour que la version révisée ait la même disposition et contienne les mêmes éléments que ceux du *Cadre stratégique intégré* utilisé dans le processus de planification stratégique. Cela assurera un meilleur alignement entre ce rapport et le processus de planification et les objectifs stratégiques.

3.3.2 Information sur la gestion opérationnelle

La Direction générale des brevets et la Direction générale des marques de commerce ont, toutes deux, des systèmes qui appuient le traitement des demandes de PI et d'autres activités opérationnelles. Les extraits de ces systèmes offrent des données au système

d'information de gestion et aux applications de tableur, à partir desquels des rapports de gestion sont produits.

Les systèmes d'information de gestion et les tableurs appuient les gestionnaires (directeurs) des Directions générales dans un certain nombre d'activités opérationnelles, de planification et de prévision. Des rapports de gestion détaillés sont utilisés pour identifier, fixer et surveiller des objectifs de rendement pour chaque employé et exécuter une analyse de la charge de travail pour chaque division, section et spécialisation. L'information sommaire sur la productivité est intégrée au *Tableau de bord exécutif de l'OPIC*.

Les gestionnaires de l'OPIC ont créé une série complexe de modèles à partir d'information historique et actuelle. Cela permet aux gestionnaires de prévoir la demande de service et de productivité, ainsi que de déterminer un niveau de recrutement durable -- la mesure, la surveillance et le contrôle de l'incidence du recrutement sur la productivité et l'équilibre entre les ressources et la productivité (inventaires et délais d'exécution).

Conclusion

L'information pertinente sur les résultats est recueillie et utilisée pour prendre des décisions ministérielles. Les rapports publics sont équilibrés, transparents et faciles à comprendre. Le processus d'innovation et de transformation continues de l'OPIC et le processus de planification stratégique annuelle offrent des possibilités d'amélioration dans la définition, la collecte et l'utilisation des résultats et des données sur le rendement.

3.4 POLITIQUE ET PROGRAMMES

Les responsabilités en matière de politique de PI sont divisées entre le Secteur de la politique d'Industrie Canada et la Direction générale des stratégies organisationnelles de l'OPIC (DGSO). Industrie Canada a le mandat de mettre en oeuvre la politique de PI, en examinant les grands enjeux et les changements en matière de politiques. La DGSO met l'accent sur un petit groupe de changements de politiques techniques qui résultent des décisions tribunaux et des changements réglementaires apportés aux définitions. La DGSO développe également une expertise pour permettre d'entreprendre des analyses économiques et des projets de recherche en matière de politiques. Cette expertise permettra à l'OPIC de faire une analyse comparative par rapport aux autres bureaux de PI, de participer à des projets conjoints avec les organisations et les universités, de mieux comprendre et d'influencer l'innovation et d'accroître l'engagement des citoyens.

Conclusion

L'OPIC a élaboré, ou est en cours d'élaborer, une capacité durable de recherche et d'analyse afin de fournir un niveau élevé d'assurance de la qualité dans les domaines d'élaboration d'options de politique, de conception de programmes et de prestation de conseils aux ministres.

3.5 PERSONNES

Chaque directeur de l'OPIC agit à titre de champion pour un objectif spécifique en ressources humaines (RH) et doit rendre compte au Comité exécutif de l'OPIC tous les trois mois. Les champions en RH assurent les fonctions suivantes :

- l'équité en matière d'emploi;
- les langues officielles;
- l'apprentissage;
- le recrutement et la rétention;
- le bien-être en milieu de travail.

Le *Tableau de bord exécutif de l'OPIC*, une publication mensuelle, offre des statistiques sur le rendement par rapport aux objectifs en RH dans chacune des catégories susmentionnées. Il existe une sensibilisation aux enjeux en matière de RH auxquels fait face l'OPIC à tous les niveaux organisationnels.

Les plans de formation et d'apprentissage sont préparés dans le cadre du processus annuel d'examen du rendement. Les employés ont ainsi l'occasion d'identifier leurs attentes en matière de carrière et de demander une formation de perfectionnement. La formation est dispensée par une variété de mécanismes, notamment la formation officielle en classe; l'affectation d'accompagnateurs ou de mentors; la participation à des conférences et à d'autres événements de formation.

Il y a lieu de croire que, parmi ses priorités, l'OPIC vise à fournir un milieu de travail favorable et à améliorer l'engagement des employés.

Conclusion

Les dirigeants de l'OPIC font preuve d'un engagement à maintenir un environnement de travail positif et à se concentrer sur la création de capacité et le leadership pour assurer une réussite future.

3.6 SERVICE AXÉ SUR LES CITOYENS

L'OPIC est une organisation axée sur les clients. Il a établi des unités organisationnelles qui sont responsables de la communication avec les clients et des programmes d'extension; et il travaille avec ses clients pour surveiller et améliorer continuellement son service. L'OPIC utilise Internet pour l'aider à fournir des services, communiquer avec les clients et obtenir une rétroaction de la part des clients. L'OPIC a introduit des incitatifs pour encourager les clients à présenter les demandes sous format électronique.

L'OPIC travaille avec les organisations de protection intellectuelle aussi bien canadiennes qu'internationales afin de promouvoir les services, d'améliorer la qualité et de remplir sa mission.

La rétroaction des clients est recueillie tout au long de l'année par des sondages périodiques, continus et transactionnels (point de prestation) et par des groupes de discussion spécifiques à un sujet. Depuis avril 2002, voici les sondages qui ont été réalisés :

- Sondage d'évaluation du site Web (avril 2002);
- Sondage de satisfaction des clients de l'OPIC (septembre 2003);
- Sondage par la poste auprès des entreprises de la Direction générale des droits d'auteur (août – octobre 2003);
- Sondage sur le dépôt en ligne de la Direction générale des droits d'auteur (janvier – juin 2004);
- Sondage de satisfaction des clients du Centre de service à la clientèle (CSC) (en cours depuis juillet 2003);
- Sondage sur le dépôt en ligne de la Direction générale des marques de commerce (agents uniquement en septembre 2004);
- Satisfaction des clients du CSC - Sondage par la poste auprès des entreprises (septembre 2004);
- Sondage Web sur les outils de la Direction générale des brevets.

Durant la période de février 2003 à octobre 2004, on a tenu 13 groupes discussions afin de recueillir de l'information sur les besoins et les exigences des clients existants et futurs. Un *Rapport trimestriel de la rétroaction des clients* est produit. La rétroaction des clients est consolidée en des « thèmes » pour chaque gamme de produits et prise en considération dans le processus de planification stratégique.

En 2003-2004, les activités du *Programme d'extension* de l'OPIC ont englobé l'élaboration et les améliorations des publications de PI; la production de modèles de réussite; des séances de discussion avec les praticiens de PI et le milieu des affaires; les activités de promotion et de sensibilisation avec les organisations partenaires. Les approches innovatrices et la technologie servent à atteindre les objectifs du programme.

Conclusion

L'OPIC a clairement réglé, et est engagé à régler, tous les aspects de la prestation de services axés sur les clients.

3.7 GESTION DU RISQUE

Les risques opérationnels et ceux liés à la gamme de produits sont officiellement réglés dans le cadre du processus de planification stratégique et opérationnelle. Les risques qui touchent la prestation de services tels que les brevets et les marques de commerce sont surveillés et analysés. Les stratégies et les activités d'atténuation sont mises en oeuvre au besoin. Toutefois, l'OPIC ne dispose pas d'un système de gestion du risque au niveau organisationnel afin de définir clairement le contexte organisationnel et les pratiques pour gérer de façon proactive les risques organisationnels et stratégiques.

Par exemple, l'indemnité annuelle provisoire (bonus) des agents de brevets de 5 138 \$ à 12 216 \$ devrait prendre fin le 30 septembre 2005, et on craint qu'elle ne soit pas renouvelée. Même si certaines discussions ont eu lieu quant à l'impact sur l'OPIC, il n'y a aucune approche formelle et systématique pour gérer ce risque potentiel sur le moral des employés et la capacité de l'OPIC d'atteindre ses objectifs en ressources humaines.

Comme autre exemple de ce qui précède, on a identifié que certains services communs fournis par la Direction générale des ressources humaines et la Direction générale des services informatiques de l'OPIC devaient être déplacés à Industrie Canada. Les gestionnaires qui ont été interrogés lors de la vérification ont exprimé divers niveaux de préoccupation quant à la migration potentielle de ces services. Ils avaient différents niveaux de compréhension de ce qui devait être déplacé, de l'analyse qui avait eu lieu et de la façon dont l'OPIC avait l'intention d'atténuer les résultats issus des changements à mettre en oeuvre.

Se reporter à l'annexe A pour en savoir plus sur une approche de gestion du risque.

Conclusion

Il existe des preuves à l'effet que les risques sont pris en considération dans les activités de planification stratégique et que les principaux risques sont identifiés et gérés. Toutefois, l'OPIC devrait améliorer les activités liées à la gestion du risque organisationnel, à la communication et à la coordination, ce qui permettrait d'identifier plus efficacement les possibilités et de minimiser les résultats négatifs.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait assurer un examen et une amélioration des stratégies et des pratiques de gestion du risque organisationnels de l'OPIC.

3.8 GÉRANCE

3.8.1 Contrôles d'intégrité financière

Fidèle à la délégation de pouvoirs d'Industrie Canada, l'OPIC a établi un tableau d'équivalences pour l'organisation et une charte de délégation de pouvoirs de l'OPIC pour les postes et les individus. Les délégations sont ajoutées ou modifiées pour les affectations intérimaires au moyen d'une correspondance par courriel qui est acheminée par le biais du Bureau du PDG/Commissaire afin d'obtenir des approbations.

Les dépenses de moins de 2 000 \$ sont regroupées et font l'objet d'un examen aléatoire, après paiement, par Industrie Canada. Toutefois, il existe certaines preuves que les transactions de moins de 2 000 \$ ne sont pas vérifiées à l'heure actuelle; au sein du groupe des Finances de l'OPIC, on a exprimé des préoccupations quant à la surveillance des paiements en vrac par carte de crédit.

Toutes les transactions de plus de 2 000 \$ sont entièrement vérifiées par rapport à la documentation et aux autorisations pertinentes par l'Unité des Finances avant d'en approuver leur paiement (*LGFP, article 33*). Conformément aux politiques du gouvernement du Canada, certaines transactions, tels que les services d'accueil, les frais d'adhésion et la participation aux conférences, sont surveillées de plus près. Ainsi, on augmente la conformité et réduit le risque d'erreur à cause de la petite taille de l'OPIC et du fait que tous les gestionnaires sont colocalisés dans le groupe des Finances et sont connus par les agents financiers. Certaines des pratiques financières et transactions traitées par les gestionnaires de l'OPIC font l'objet d'un examen limité à tierce partie dans le cadre de la vérification d'attestation annuelle menée par KPMG.

On rappelle aux gestionnaires leur pouvoir et leur responsabilité en ce qui concerne des éléments tels que les marchés par des procédures écrites et de la documentation. Tous les marchés de plus de 25 000 \$ doivent être traités par une unité centrale. Les gestionnaires sont mis au courant des enjeux associés à la faible valeur du dollar et aux marchés de source unique.

L'OPIC utilise le système de congé des ressources humaines d'IC pour approuver et surveiller par voie électronique l'état de congé des employés.

Recommandation

Le directeur, Direction de la planification, des finances et de l'administration, devrait s'assurer que les dépenses de moins de 2 000 \$ et les transactions par carte de crédit qui sont traitées en vrac sont échantillonnées et surveillées de façon appropriée.

3.8.2 Contrôles des technologies de l'information

L'environnement de TI de l'OPIC est appuyé par deux organisations : le groupe des *Services d'informatique et de réseaux (SIR)* dans la Direction générale des services informatiques (DGSI) et le *Secteur de l'agent principal de l'information d'Industrie Canada (SAPI-IC)*. Ces groupes ont des responsabilités et des services qui sont uniques, alors que d'autres se chevauchent. Le SAPI-IC assure une orientation globale et des normes. Il existe beaucoup de coordination entre la DGSI de l'OPIC et le SAPI d'IC afin de veiller à ce que l'infrastructure soit maintenue et qu'il y ait une continuité de service.

Il existe un système de contrôle et des pratiques de gestion au sein de la DGSI pour assurer que les problèmes de TI reçoivent une attention appropriée et que les changements à l'infrastructure de TI soient mis en oeuvre de façon ponctuelle, systématique et intégrée.

Les projets de TI sont contrôlés au moyen d'une structure complexe de pratiques d'élaboration de normes, de processus, de formulaires et d'exigences en matière de documentation. Le processus d'approbation de projets, le *Comité directeur de projets (CDP)* et le *Bureau de gestion de projets (BGP)* de la DGSI assurent une surveillance adéquate, une assurance de la qualité et un contrôle de la qualité. Les exigences en

matière de ressources et les affectations pour les projets de TI reposent sur les priorités identifiées dans le cadre du processus de planification stratégique et opérationnelle.

3.8.3 Plans de continuité des activités et plans antisinistre

On a mené une *Évaluation des incidences opérationnelles* qui a permis d'identifier deux fonctions essentielles : l'apposition de la date d'enregistrement, le renouvellement, les appels et les paiements de frais; et la validation des recettes.

Le *Plan de continuité des activités* (PCA) actuel définit les rôles et les responsabilités, les procédures et les exigences de communication pour ces deux fonctions essentielles. Un coordinateur de PCA est responsable de maintenir le PCA et d'assurer que tous les employés identifiés comme ayant des responsabilités primaires ou auxiliaires de PCA sont tenus informés et impliqués. Bien que le PCA actuel semble être complet et aborder toutes les exigences, on n'a pas encore effectué un examen officiel, ni un essai intégral du plan. De plus, au moment de la vérification, le *Plan antisinistre* de la Direction générale des services informatiques était aux tout premiers stades d'élaboration.

Conclusion

Dans l'ensemble, le régime de contrôle de l'OPIC est intégré et efficace et les principes sous-jacents sont clairs pour tout le personnel. Toutefois, le manque de perspective quant aux transactions financières de moins de 2 000 \$, ainsi que celles traitées en vrac, augmente le risque qu'une dépense inappropriée ne soit pas détectée. De plus, sans un PCA entièrement testé, l'OPIC n'a pas l'assurance qu'il peut continuer à exercer efficacement des fonctions opérationnelles essentielles en cas d'un incident grave.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer qu'une priorité est accordée à l'établissement de Plans de continuité des activités et de Plans antisinistre entièrement testés et que ces plans sont continuellement mis à jour.

3.9 RESPONSABILISATION

La responsabilisation de l'OPIC au regard des résultats est clairement assignée et conforme aux ressources, alors que les délégations correspondent bien aux capacités. Les unités organisationnelles ont tendance à avoir une unité d'objectifs et de gammes de produits qui facilitent l'affectation de la responsabilisation pour les résultats opérationnels et les ressources.

La structure des comités reflète les priorités et les objectifs organisationnels de l'OPIC et les principaux composants de son *Cadre stratégique intégré*. Il existe cinq comités de la haute direction :

- le Comité exécutif de l'OPIC qui se réunit toutes les semaines;
- le Comité d'investissement en technologies de l'information (TI);
- le Comité international;
- le Comité de la politique et du rendement;
- le Comité de la comptabilité par activités.

Bon nombre des comités ont été récemment créés, et les mandats des comités existants ont changé. Au moment de la vérification, les termes de référence pour les divers comités organisationnels n'étaient pas disponibles ou, dans le cas contraire, nécessitaient une révision.

La responsabilité de superviser les priorités et les objectifs en matière de ressources humaines a été attribuée à des « champions » -- des membres individuels de la direction de l'OPIC. Les champions assurent les fonctions suivantes :

- le bien-être en milieu de travail;
- le recrutement et la rétention;
- l'équité en matière d'emploi;
- les langues officielles et l'apprentissage.

La responsabilisation des *champions en RH* est définie dans leurs accords de rendement; ceux-ci sont responsables, à l'aide de la Direction générale des ressources humaines, de surveiller les progrès et d'en rendre compte au *Comité exécutif de l'OPIC* et dans le *Tableau de bord exécutif*.

Les directeurs et gestionnaires de la Direction générale des affaires et de la DGSI étaient au courant des projets de TI en cours de développement, de leurs rôles dans le processus de développement et des dynamiques de gestion des ressources limitées en fonction des priorités organisationnelles. Toutefois, ils avaient des perceptions divergentes quant à l'engagement des entreprises clientes face aux projets de TI, à la disponibilité des ressources limitées telles que les programmes qualifiés, au délai requis pour mettre au point des systèmes et au recours intensif à des entrepreneurs en TI. L'initiative visant à améliorer la communication interne, commencée par la Direction générale des stratégies organisationnelles, fournira une tribune pour aborder les différentes perceptions grâce à un dialogue plus ouvert.

Conclusion

Les responsabilisations de l'OPIC envers les résultats sont clairement assignées et sont conformes aux ressources. Les délégations sont appropriées en fonction des capacités. Bien qu'il soit adéquat, le cadre de responsabilisation de l'OPIC pourrait être amélioré afin de promouvoir une plus grande compréhension commune et un alignement des engagements individuels et organisationnels, comme suit :

- *assurer l'existence de termes de référence organisationnels à jour qui définissent :*
 - *la composition des membres;*
 - *l'autorisation, le but;*
 - *la portée et le mandat;*
 - *la fréquence;*
 - *les résultats et les délais prévus.*
- *une approche intégrée est adoptée pour établir des accords de rendement avec des engagements stratégiques et opérationnels en cascade (tels que les priorités en matière de RH) pour tous les employés;*
- *améliorer les pratiques et les processus de communication à l'interne.*

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce que :

- *les termes de référence pour les Comités soient à jour et qu'ils soient communiqués dans l'ensemble de l'OPIC;*
- *le processus d'examen du rendement soit révisé afin de mieux aborder les priorités et les objectifs stratégiques (à tous les niveaux);*
- *la priorité soit accordée à une initiative destinée à améliorer les communications internes.*

3.10 APPRENTISSAGE, INNOVATION ET GESTION DU CHANGEMENT

En 2000, l'OPIC a commencé un programme d'amélioration continue. Une *évaluation selon la méthode de Baldrige* a été effectuée afin de fournir un repère quant à la situation de l'OPIC à l'époque par rapport à une norme (une évaluation détaillée) et afin de fournir des recommandations (à un niveau plus élevé) sur les mesures à prendre. Sept recommandations ont été faites en octobre 2000 :

1. définir et clarifier les rôles et les responsabilités de l'équipe de direction de l'OPIC et de chacun de ses membres;
2. établir un processus destiné à élaborer et à mettre en oeuvre la vision, la mission, les valeurs, les priorités stratégiques et les objectifs à long terme de l'OPIC et à veiller à ce que ceux-ci soient compris par tous les employés;
3. élaborer, mettre en oeuvre et maintenir un processus de planification formel pour l'OPIC en vue d'élaborer un plan d'activités et des plans d'action connexes à long et à court termes;
4. identifier, documenter et mesurer le rendement des principaux processus pour l'OPIC;
5. élaborer et mettre en oeuvre une stratégie exhaustive de mesure du rendement et une capacité d'analyse pour l'OPIC;
6. élaborer un régime pour comprendre les besoins des clients, ainsi que des méthodes formelles pour comprendre leurs niveaux de satisfaction;
7. élaborer un plan de RH pour l'OPIC afin d'améliorer le recrutement, la rétention et le développement des employés.

L'objectif du *Sondage de suivi* (mené en octobre 2004) consistait à identifier les forces de l'OPIC et les domaines sujets à amélioration, ainsi qu'à élaborer un plan d'action pour aller de l'avant. Le *Sondage de suivi* a identifié que l'OPIC avait largement donné suite à toutes les recommandations initiales et qu'il avait fait des progrès dans l'établissement d'une culture d'apprentissage, d'innovation et de gestion du changement. Toutefois, il a également reconnu qu'il restait beaucoup à faire.

Dans presque tous les cas, les analyses et les discussions de l'OPIC comprennent une évaluation ou une analyse de la façon dont les autres groupes pertinents exécutent l'activité ou la tâche faisant l'objet de discussion. De plus, il existe un composant « d'apprentissage des autres » dans la plupart des activités de planification et d'opérations de gestion de l'OPIC. La retraite exécutive annuelle, par exemple, sert d'une occasion de présenter et de débattre les pratiques exemplaires et les domaines sujets à amélioration.

Conclusion

L'OPIC gère de façon ouverte et transparente dans un environnement d'innovation et de transformation continues, en tirant des leçons de son rendement antérieur. L'équipe de la haute direction de l'OPIC reconnaît qu'elle a réalisé des progrès dans l'établissement d'une culture d'apprentissage, d'innovation et de gestion du changement. Elle reconnaît également qu'il reste encore beaucoup à faire.

Recommandation

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer que l'OPIC continue de donner suite aux recommandations de l'évaluation selon la méthode de Baldrige et au plan d'action.

APPROCHE DE GESTION DU RISQUE

L'approche pour toute évaluation de risques comprend les principaux éléments suivants (se reporter au graphique de la gestion du risque ci-dessous) :

- comprendre les objectifs du domaine,
- identifier les risques auxquels fait face l'organisation dans la réalisation de ces objectifs (c.-à-d., qu'est-ce qui pourrait mal fonctionner?),
- évaluer dans quelle mesure l'organisation gère bien ces risques à l'heure actuelle (p. ex., quels contrôles sont en place pour gérer ces risques?),
- d'après cette évaluation, définir le niveau de risque résiduel pour l'organisation (cela est généralement défini comme la probabilité qu'un risque se concrétise et l'incidence sur l'organisation si le risque devait se matérialiser),
- comprendre la tolérance de la gestion face à ces risques;
- au besoin, définir des stratégies d'atténuation de risques et de plans d'action pour régler les risques qui dépassent la tolérance de la gestion.

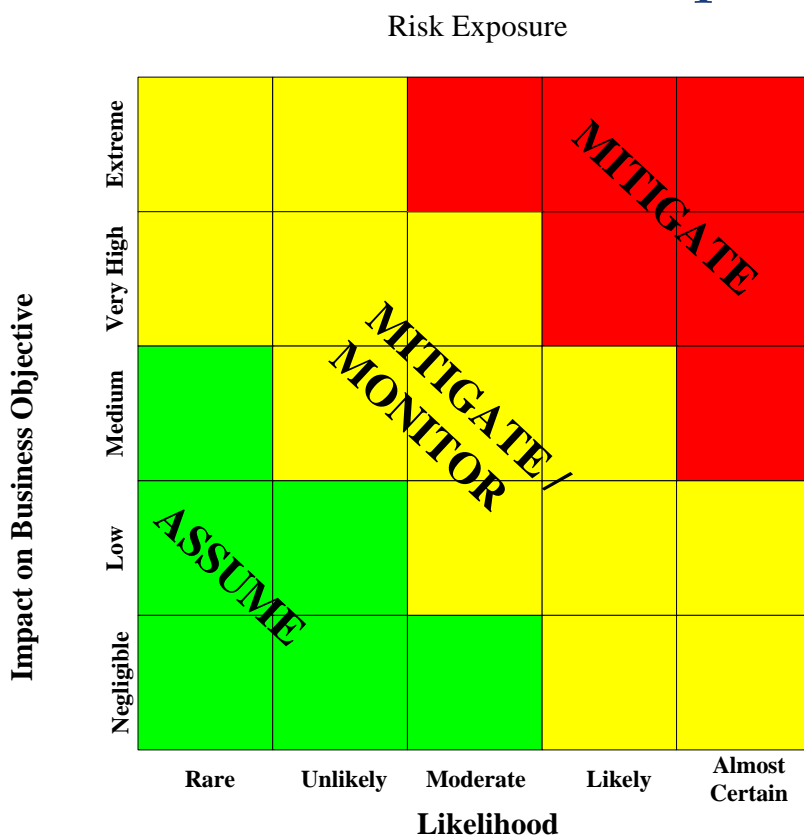
La gestion intégrée du risque (aussi connue comme la *gestion du risque en entreprise*) vise à établir une approche de gestion du risque qui est intégrée à travers l'organisation. Les objectifs typiques pour instaurer une gestion intégrée du risque consistent à :

- reconnaître que la compréhension et la gestion du risque font partie intégrante de la réalisation des objectifs opérationnels et de l'efficacité de la gouvernance;
- établir la discipline de la gestion du risque en tant qu'une force organisationnelle qui est intégrée aux autres pratiques de gestion;
- promouvoir une collaboration horizontale et une gestion proactive des principaux risques (p. ex., stratégiques, opérationnels, socio-économiques) afin d'appuyer une approche cohérente et unifiée pour la réalisation des objectifs;
- appliquer de façon cohérente et explicite la gestion du risque dans la prise de décisions.

Les approches pour mettre en oeuvre une gestion intégrée du risque varient. Parmi les options, on compte l'élaboration d'un profil de risque organisationnel grâce à une approche descendante, la conduite d'évaluations des risques opérationnels au moyen d'une approche ascendante ou une certaine combinaison des deux. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré un Cadre de gestion intégrée du risque (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/rmf-cgr_f.asp) afin d'aider les organisations du gouvernement du Canada à « élaborer une approche générale de gestion des risques stratégiques leur permettant de discuter de risques très différents, ainsi que de les comparer et de les évaluer sur une même page. Il s'applique à toute l'organisation et traite tous les genres de risques auxquels cette dernière fait face (stratégique, opérationnel, financier, en matière de ressources humaines, ainsi qu'au plan juridique, de la santé et de la sécurité, de l'environnement, de la réputation). » Le site Web du SCT offre également

des liens vers les pratiques exemplaires de la gestion du risque en entreprise dans les secteurs public et privé.

Risk Tolerance Concept



ANNEXE B

RÉPONSE DE LA GESTION AU RAPPORT DE MARS 2005 SUR

LA VÉRIFICATION DU CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION DE L'OPIC

COMMENTAIRES

L'OPIC est d'accord avec l'évaluation générale selon laquelle le Cadre de contrôle de gestion (CCG) est adéquat et efficace, tout en offrant une assurance raisonnable que l'organisme est bien placé pour gérer les risques et atteindre les objectifs énoncés. L'approche d'amélioration continue de l'organisme au chapitre de la planification des activités et des opérations est reflétée dans sa mise en oeuvre continue de tous les aspects du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement. Certains de ces éléments ont été raffinés, conformément aux recommandations du présent rapport.

RÉPONSE DE LA GESTION AUX RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce qu'une évaluation de la pertinence du programme d'éthique et de valeurs de l'OPIC soit exécutée et, au besoin, qu'un programme unique de valeurs et d'éthique soit élaboré et mis en oeuvre au sein de l'OPIC.

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec l'observation et continuera d'adhérer au cadre de valeurs et d'éthique à l'échelle gouvernementale et de promouvoir activement la participation des employés aux programmes de valeurs et d'éthique et à la formation qui s'y rattache. Jusqu'à présent, la gestion a identifié un besoin pour un programme unique de valeurs et d'éthique. Les champions du bien-être en milieu de travail examinent cet aspect sur une base annuelle dans le contexte de la stratégie de RH de l'OPIC.

Recommandation 2

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait assurer un examen et une amélioration des stratégies et des pratiques de gestion du risque organisationnels de l'OPIC.

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec l'observation. À mesure que les risques sont identifiés, on élaborera des stratégies d'atténuation appropriées pour régler ces risques dans le cadre du Plan d'activités de l'OPIC. Ils sont examinés tous les ans dans le contexte du processus de planification stratégique de l'OPIC. À cet égard, l'OPIC mènera un examen officiel de ses stratégies et processus de gestion du risque, y compris un plan d'action de suivi avant la fin de cette année civile. De plus, on continuera d'examiner et de mettre à jour tous les mois le Plan de continuité des activités. En outre, on élabore actuellement un Plan antisinistre de TI afin de refléter les dernières pratiques opérationnelles.

Recommandation 3

Le directeur, Direction de la planification, des finances et de l'administration, devrait s'assurer que les dépenses de moins de 2 000 \$ et les transactions par carte de crédit qui sont traitées en vrac sont échantillonnées et surveillées de façon appropriée.

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec l'observation. Industrie Canada (Gestion des finances et du matériel) a pris des mesures appropriées pour assurer que les transactions par carte de crédit et les dépenses de moins de 2 000 \$ de l'OPIC sont bien échantillonnées et surveillées.

Recommandation 4

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer qu'une priorité est accordée à l'établissement de Plans de continuité des activités et de Plans antisinistre entièrement testés et que ces plans sont continuellement mis à jour.

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec l'observation. L'OPIC dispose d'un Plan de continuité des activités, qui a fait l'objet de mises à l'essai et qui s'est révélé efficace. La mise à jour est un processus continu exécuté par la Direction générale de la planification, des finances et de l'administration. Le Plan antisinistre est mis à jour afin de refléter les dernières pratiques opérationnelles.

Recommandation 5

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait veiller à ce que :

- *les termes de référence pour les Comités soient à jour et qu'ils soient communiqués dans l'ensemble de l'OPIC;*
- *le processus d'examen du rendement soit révisé afin de mieux aborder les priorités et les objectifs stratégiques (à tous les niveaux);*
- *la priorité soit accordée à une initiative destinée à améliorer les communications internes.*

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec les observations. Le Comité exécutif de l'OPIC et ses sous-comités ont des termes de référence qui seront mis à jour et communiqués aux employés. au besoin, d'ici novembre 2005. Le tableau de bord organisationnel, qui offre un examen mensuel du rendement

par rapport à des indicateurs clés, est continuellement révisé afin de mieux représenter les progrès vers la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques. L'OPIC est engagé à améliorer les communications internes et a pris des mesures pour améliorer le site intranet (le principal outil de communication des employés) dans le but d'engager et d'informer les employés tout en répondant à leurs besoins.

Recommandation 6

Le PDG/Commissaire de l'OPIC devrait s'assurer que l'OPIC continue de donner suite aux recommandations de l'évaluation selon la méthode de Baldrige et au plan d'action.

Réponse :

L'OPIC est d'accord avec l'observation. L'OPIC a réalisé d'importants progrès dans un certain nombre de domaines abordés par l'évaluation selon la méthode de Baldrige. Dans le Plan d'activités de l'OPIC, la Carte de stratégie aide à concentrer nos efforts sur la qualité du service et les améliorations aux délais. Les recommandations de l'évaluation selon la méthode de Baldrige sont examinées tous les ans dans le contexte du processus de planification stratégique de l'OPIC. Un programme de consultation continue des clients, y compris de vastes sondages semestriels auprès des clients, sert à garder l'organisation axée sur les besoins des clients et l'amélioration continue.