Ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration

En personne : Salle Regency, Hôtel Prince George

(Halifax, Nouvelle-Écosse)

DATE	12 novembre 2022
HEURE	8 h 30 (heure de l'Atlantique)
PRÉSIDENT	Tom Conway

POINT	SUJET	HEURE	INTERVENANT(E)	N° DE PAGE	MESURE À PRENDRE
1. Question	1. Questions préliminaires/ouverture de la réunion/approbation de l'ordre du jour/conflits d'intérêts				
1.1.	Ouverture – Mot d'ouverture	8 h 30	T. Conway		
1.2.	Conflits d'intérêts – Les membres du Conseil d'administration doivent déclarer s'ils ont des conflits d'intérêts concernant les points de l'ordre du jour.		T. Conway		
2. RÉSOL	2. RÉSOLUTIONS EN BLOC				
2.1.	Il est proposé que les résolutions en bloc soient approuvées par consentement unanime et sans débat. Les administrateur(-trice)s peuvent demander des éclaircissements ou poser des questions sans toutefois retirer de points du bloc de résolutions. Toute administratrice ou tout administrateur peut demander à ce qu'un point soit déplacé du bloc de résolutions à l'ordre du jour en avisant le(la) président(e) ou le(la) premier(-ière) dirigeant(e) avant la réunion. - Procès-verbal – Réunion du Conseil d'administration du 18 août 2022	8 h 40	T. Conway	5	Approbation



			ı	1	
	_ Mandat Comité des candidatures et du			8	
	développement du Conseil Rapport du Comité des candidatures et du			14	
	développement du Conseil du 2 septembre			14	
	- 2022				
	Rapport du Comité de gouvernance du 9			17	
	septembre 2022 et du 11 octobre 2022			.,	
	- Rapport du(de la) premier(-ère)			23	
	dirigeant(e)				
	 Rapport du Comité de vérification et des 			26	
	risques du 7 septembre 2022 et du 20				
	octobre 2022				
3. AMÉLI	ORATION DE LA GOUVERNANCE DU CAI	BAMC			
	Liste de vérification réglementaire du				
	CABAMC				
	Le Conseil d'administration a approuvé				
	l'examen du travail du CABAMC par rapport à				
	une liste de vérification réglementaire	8 h 45	R. McHugh		
3.1	élaborée par Harry Cayton. Le Comité de			31	Discussion et
3.1	gouvernance recommande au Conseil			31	orientation
	d'administration de réserver une réunion pour				
	un examen détaillé de ses travaux à ce jour et				
	de ses travaux en cours afin d'évaluer ses				
	progrès en vue de satisfaire aux exigences de				
	la liste de vérification.				
	Rémunération des administrateur(-trice)s				
	À la demande du Conseil, le Comité de				
	gouvernance a examiné la rémunération des				
	administrateur(-trice)s et des membres des			36	
	comités, et présente un rapport au Conseil.			36	
3.2.	Résolution : Le Conseil d'administration	9 h 00	K. Bawa		Approbation
0.2.	accepte les recommandations du Comité de	01100	in Bawa		7.66.0000000000000000000000000000000000
	gouvernance concernant la rémunération			39	
	des administrateur(-trice)s et des membres				
	des comités et demande que les				
	changements soient intégrés au règlement				
	administratif.				
	Évaluations des réunions du Conseil				
	d'administration				
	Le Comité de gouvernance a élaboré un				
3.3	sondage d'évaluation des réunions du	9 h 20	R. McHugh	52	Approbation
	Conseil d'administration à faire remplir après				' '
	chaque réunion.				
	Résolution – Le Conseil d'administration				
	approuve le sondage d'évaluation des				



réi	unions du Conseil d'administration et				
de	mande au premier dirigeant de				
l'a	dministrer immédiatement après chaque				
réu	union du Conseil d'administration.				
Pa	rticipation des administrateur(-trice)s				
	x réunions des comités				
Le	Comité de gouvernance expose son				Discussion et
	proche concernant la déclaration par les	9 h 30	R. McHugh	54	approbation
	ministrateur(-trice)s de leurs préférences				арргованоп
	matière d'affectation aux comités. Le				
Co	onseil doit approuver sans résolution.				
4. LE CABAN	MC EN TANT QU'ORGANISME DE RÉG	LEMENTA	TION MODERN	NE	
Fo	nctionnement du CABAMC				
II e	est demandé au Conseil d'administration				
ďď	approuver une version révisée de la				
Po	litique du Conseil nº 1 – Fonctionnement du				
4.1 CA	BAMC, qui a été modifiée pour refléter la	9 h 40	D. Pink	55	Approbation
str	ucture organisationnelle actuelle du	31140	D. I IIIK	55	Approbation
	ABAMC.				
	solution - Approbation de la version				
	odifiée de la Politique du Conseil nº 1 –				
	nctionnement du CABAMC				
	scription de la façon dont nous agissons				
	ins l'intérêt public				
	projet de politique nº 9 est présenté au			80	
	onseil pour examen et pour obtenir une				Approbation
49	entation au sujet de sa publication à des	9 h 50	V. Rees	85	pour
	s de consultation.				consultation
	solution - Le projet de politique du Conseil				
	9 sera publié pour consultation et une rsion finale doit être renvoyée au Conseil				
	administration en mars 2023				
40	AGITH HOU GLOTT OF THAT'S 2020				
DIV/EDO					
DIVERS					
	ı				
Ra	pport du comité de sélection du (de la)				
	• •	10 h 00	T. Conway		
	emier(-ière) dirigeant(e)		,		

SÉANCE À HUIS CLOS

- Conseil d'administration avec le(la) premier(-ière) dirigeant(e)
- Conseil d'administration en l'absence du (de la) premier (-ière) dirigeant (e)

À TITRE INFORMATIF

	Livre électronique du Réseau canadien des organismes de réglementation sur la diversité		100	
5.1	2. J. Maciura – Une nouvelle analyse de		116	
	l'incompétence			

PROCHAINES RÉUNIONS

2022

15 décembre - Comité plénier

2023

26 janvier 2023 – Comité plénier

2 mars 2023 - Réunion publique

13 avril 2023 – Comité plénier

24 au 26 mai 2023 - Réunion du Conseil d'administration et AGA - Ottawa

6 juillet 2023 - Comité plénier

17 août 2023 - Réunion publique

21 septembre 2023 - Comité plénier

9 novembre 2023 - Réunion publique

14 décembre 2023 - Réunion publique

<u> 2024</u>

18 janvier 2024 - Comité plénier

7 mars 2024 - Réunion publique

18 avril 2024 - Comité plénier

29 au 31 mai 2024 - Réunion du Conseil d'administration et AGA - Ottawa

Réunion publique du Conseil d'administration tenue sur Zoom le 18 août 2022 12 h (HE) Procès-verbal

MEMBRES DU CONSEIL:

Tom Conway, président
Ruth McHugh
Karima Bawa
Leonora Hoicka
Brigitte Chan
Jeff Astle
Andrew Currier
Darrel Pink, premier dirigeant et registraire

MEMBRES DU PERSONNEL:

Andrés Diaz, directeur des opérations
Victoria Rees, chef de la responsabilité professionnelle
Dana Dragomir, responsable de la communication/secrétaire rapporteuse
Jennifer Slabodkin, directrice de l'inscription et de l'éducation, registraire adjointe
Vicci Sakkas, coordonatrice administrative
Anne-Tiphaine Camus, Administration, Inscription et éducation

1. Questions préliminaires/ouverture de la réunion/approbation de l'ordre du jour/conflits d'intérêts

La réunion est ouverte à 12 h 03. Aucun conflit d'intérêts n'est déclaré.

2. Résolutions en bloc

Le procès-verbal de la réunion précédente ne mentionne pas la présence de Victoria Rees et de Leonora Hoicka et contient une faute de frappe dans le nom de Brigitte Chan. Des changements seront apportés au mandat du Comité des candidatures et du développement du Conseil pour s'assurer que le libellé est conforme au mandat du Comité de gouvernance.

Le Conseil approuve les résolutions en bloc.

3. Gouvernance et politiques

3.1 Confirmation du Rèalement administratif du Collège

L'article 80 stipule que les règlements administratifs doivent être confirmés par le Conseil dans les 180 jours suivant leur modification, sous peine d'être révoqués. Darrel Pink parle de l'important projet de révision des règlements administratifs qui combinera les règlements administratifs du Conseil et du Collège et réorganisera les éléments pour une meilleure fluidité.

Sur proposition de Leonora Hoicka, appuyée par Ruth McHugh, il est résolu que, conformément à l'article 80 de la Loi, le Conseil confirme le Règlement administratif du

Collège (DORS/2021-167) et le Règlement administratif du Conseil (DORS/2021-168), comme modifiés.

3.2 <u>Mandat du Comité de recrutement du(de la) premier(-ière) dirigeant(e)</u>

Tom Conway a fait le point sur le processus, signalant que Boyden a eu des discussions avec plusieurs candidat(e)s – il s'agit d'un marché concurrentiel où des postes similaires sont ouverts dans d'autres organisations – et des entrevues seront prévues en octobre. Sur proposition de Jeff Astle, appuyée par Karima Bawa, le Conseil d'administration approuve le mandat du Comité de recrutement du (de la) premier (-ière) dirigeant (e)

3.3 Examen du Plan d'affaires 2022-2023

inclus dans la trousse d'information du Conseil.

Darrel Pink passe en revue le Plan d'affaires 2022. Il souligne l'obligation légale du Collège de déposer un rapport annuel sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Victoria Rees parle des activités du Comité des enquêtes et du Comité de discipline, notamment du travail à faire pour répondre aux nouveaux pouvoirs du Comité d'enquête concernant les suspensions provisoires et les conditions imposées aux titulaires de permis. Elle discute de la façon dont la *Loi sur les langues officielles* s'appliquera aux audiences. Elle parle de plusieurs politiques en cours d'élaboration par le Comité de discipline, notamment une politique sur les audiences et une politique sur les conférences préalables aux audiences. Les projets de politiques seront fournis dans le cadre des prochains documents du Conseil.

3.4 Rapports des Comités

Le Conseil reçoit les premiers rapports des comités.

Le Comité des candidatures et du développement du Conseil se concentre sur l'examen du processus de candidature et d'élection et commencera à se concentrer sur l'établissement d'un programme de développement du Conseil d'administration et des comités.

Le Comité de gouvernance se penche sur la question de la rémunération des membres du Conseil et des comités. Un rapport sera remis au Conseil au début de l'automne. Le Comité propose au Conseil de créer un plan de travail pour lui-même. Les administrateur (-trice) s conviennent que ce serait utile. Le premier dirigeant et le président élaboreront et présenteront une proposition de plan de travail au Conseil.

Dans le cadre des rapports, une discussion a lieu sur le rôle du Comité des candidatures et du développement du Conseil en ce qui concerne les élections au Conseil d'administration. Le consensus est que toute recommandation concernant le processus d'élection sera présentée au Conseil d'administration pour approbation avant d'être mise en œuvre.

Une discussion a lieu sur la présence des administrateur(-trice)s aux réunions des comités dans le cadre du processus d'intégration. Il est convenu que cette question serait examinée par le Comité de gouvernance et que son avis serait présenté au Conseil.

4. <u>Mises à jour sur les activités principales</u>

4.1 <u>Nouveau portail bilingue des agent(e)s – démonstration</u>
Andrés Diaz, directeur des opérations, présente un environnement de test pour le nouveau portail bilingue, qui sera lancé au début de l'automne.

4.2 Rapport du premier dirigeant

Darrel Pink souligne le nouvel ajout des rapports annuels sur la protection des renseignements personnels et l'accès à l'information aux obligations législatives du Collège. La conformité aux lois concernées sera ajoutée à la note de service récurrente sur la conformité législative présentée au Conseil d'administration.

5. À titre informatif

5.1 Avis du CICC concernant l'utilisation d'Insignia

Il est noté que le nouveau Collège des consultants en immigration et en citoyenneté (CICC) a créé un insigne pour ses titulaires de permis et il est demandé au Conseil s'il y a lieu d'envisager de le faire pour les agent(e)s de brevets et les agent(e)s de marques de commerce, afin de protéger l'intérêt public ou d'empêcher les pratiques non autorisées. Le Conseil reconnait qu'il était préférable d'attendre que le Collège soit mieux établi avant de considérer cette demande plus sérieusement.

6. <u>Discussion en privé sans le premier dirigeant</u> La séance est levée à 13 h 50.

Tom Conway

Président du Conseil d'administration

Procès-verbal approuvé le (date)

COMITÉ DES CANDIDATURES ET DU DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL Mandat

INTRODUCTION

Le CABAMC assure la réglementation des professions d'agent(e) de brevets et d'agent(e) de marques de commerce conformément à la Loi, aux règlements, aux règlements administratifs, aux politiques du registraire ainsi qu'aux normes, principes et objectifs réglementaires. Il s'agit d'un organisme de réglementation d'intérêt public indépendant et axé sur l'atténuation des risques.

Le CABAMC s'engage à sélectionner les membres du Conseil d'administration et des comités en fonction d'un ensemble de compétences et de qualités établi pour assurer que le Conseil d'administration et les comités possèdent les connaissances et les qualités nécessaires pour mener leurs activités efficacement, qu'ils soient diversifiés sur tous les plans et qu'ils aspirent à aider le CABAMC à remplir son mandat d'organisme de réglementation moderne, comme le stipule la Politique du Conseil n°2 – Objectifs, normes et principes réglementaires du CABAMC.

Les comités du CABAMC aident le Conseil d'administration à remplir ses obligations fiduciaires et de gouvernance. À moins qu'une autorisation particulière leur soit accordée, les comités ne disposent d'aucun pouvoir indépendant.

Les comités élaborent, documentent et suivent un plan de travail annuel soumis à l'approbation du Conseil d'administration, lequel consiste notamment à mettre au point des processus à l'appui de leurs responsabilités.

Le terme « administrateur(-trice) » désigne un(e) membre du Conseil d'administration du Collège.

RÔLE

Le Comité des candidatures et du développement du Conseil aide le Conseil à remplir son rôle en ce qui concerne sa relève et celle des comités et assume les responsabilités suivantes :

 Nomination des candidat(e)s – évaluer les exigences relatives à la sélection des membres du Conseil d'administration, conseiller le Conseil d'administration sur les renseignements à fournir au cabinet du ministre concernant les besoins du Collège et, en collaboration avec le Comité de gouvernance, gérer le processus de nomination des candidat(e)s aux postes de membre du Conseil d'administration ou des comités.



- Participation au processus d'élection prendre part au processus d'élection, conformément aux règlements administratifs.
- 3. Supervision de l'élaboration et de l'exécution de la formation continue à l'intention du Conseil et des comités.

RESPONSABILITÉS

Le **Comité des candidatures et du développement du Conseil** aide le Conseil à remplir son rôle en ce qui concerne sa relève et celle des comités et assume les responsabilités suivantes :

Nomination des membres des comités et du Conseil d'administration

Le Comité:

- a) évalue les exigences relatives à la sélection des membres du Conseil d'administration et des comités du Collège;
- b) élabore et tient à jour une procédure officielle et transparente de recommandation au ministre de candidat(e)s pour nomination aux postes de membres du Conseil d'administration;
- c) en collaboration avec le Comité de gouvernance, définit les compétences et les aptitudes requises des membres des différents comités nommés par le Conseil, des comités législatifs et des président(e)s nommé(e)s;
- d) administre les processus d'évaluation des aptitudes requises par le Conseil d'administration et les comités en tenant à jour une « matrice des compétences et des aptitudes » et une matrice de suivi de la durée des mandats des administrateur(-trice)s et membres des comités en poste, en cernant les lacunes à combler et en planifiant la relève harmonieuse du(de la) président(e) du Conseil d'administration, de ses comités, des administrateur(-trice)s et des membres des comités pour veiller au maintien des aptitudes requises; et
- e) après consultation du Comité de gouvernance, recommande au Conseil d'administration, pour approbation, les membres et président(e)s des comités ainsi que les nominations potentielles au Conseil d'administration.

Élections

Le Comité:

- a) détermine s'il est nécessaire de procéder à des élections en fonction des mandats des administrateur(-trice)s élu(e)s¹, et, le cas échéant, si les postes doivent être pourvus par un(e) agent(e) de brevets, un(e) agent(e) de marques de commerce, ou l'une ou l'autre de ces options²;
- b) Après avoir discuté avec le Comité de gouvernance³, conseille le(la) premier(-ière) dirigeant(e) sur ce qu'il convient de communiquer à la profession concernant les compétences et les qualités attendues des nouveaux(elles) administrateur(-trice)s;
- c) assure l'orientation des candidat(e)s potentiel(le)s aux élections⁴;
- d) aide le(la) premier(-ière) dirigeant(e) à recommander la nomination d'un(e) commissaire aux élections par le Conseil d'administration⁵;

Développement du Conseil d'administration

Le Comité:

- a) fournit au Comité de gouvernance des domaines pour l'actualisation continue des compétences et des connaissances des administrateur(-trice)s du Collège et de ses activités, et reçoit ses recommandations pour la formation et le perfectionnement professionnel concernant le Conseil d'administration dans son ensemble ou des administrateur(-trice)s individuel(le)s, en fonction des responsabilités qui leur sont attribuées.
- b) supervise l'élaboration et la prestation de séances d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux(-elles) administrateur(-trice)s et membres des comités;
- c) est responsable de l'élaboration et de la prestation d'une éducation et d'une formation continues pour le Conseil d'administration et les comités, en fonction des priorités stratégiques approuvées du CABAMC, des changements importants dans l'environnement des titulaires de permis, des lacunes cernées en matière de compétences ou des nouvelles compétences ou connaissances requises, et

¹ Paragraphe 31(1) du Règlement administratif du Conseil

² Paragraphe 31(2) du Règlement administratif

³ Le mandat du Comité de gouvernance indique : « Examine et soumet au Conseil d'administration les communications destinées aux titulaires de permis et au gouvernement du Canada (dans le cas de nominations de membres représentant le public) au sujet des compétences recherchées chez les candidat(e)s aux postes d'administrateur(-trice)s. »

⁴ Alinéa 32e) du Règlement administratif

⁵ Paragraphe 31(5) du Règlement administratif

- d'autres priorités établies par le Conseil ou les comités;
- d) est responsable de l'élaboration et de la prestation d'une éducation et d'une formation continues en matière de gouvernance qui renforcent les politiques de gouvernance approuvées du CABAMC;
- e) consulte le Conseil d'administration et les président(e)s et vice-président(e)s des comités pour connaître leur point de vue sur l'éducation et la formation requises;
- f) promeut la prestation d'activités éducatives et de formations de diverses manières et sur diverses plateformes, de sorte que certaines d'entre elles puissent être suivies à la convenance de chaque administrateur(-trice) et membre de comité, ainsi qu'en groupes.
- Duis aute irure dolor in reprehenderit
- Excepteur sint occaecat cupidatat non proident

Une liste précise d'activités que le comité doit entreprendre, généralement sans définir en détail le processus que le comité doit suivre.

MEMBRES ET VOTE

Le Comité des candidatures et du développement du Conseil d'administration compte jusqu'à cinq membres, dont au moins un(e) administrateur(-trice).

Participant(e)s sans droit de vote :

• Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et le(la) registraire adjoint(e) sont membres d'office du Comité.

Une personne membre du Comité qui est absente lors de deux réunions consécutives du Comité, et qui ne présente au (à la) président (e) aucun motif satisfaisant pour ces absences, est réputée avoir démissionné. Il y aura donc un poste à pourvoir au sein du Comité⁶.

Le Conseil d'administration peut, à sa discrétion, démettre un membre du Comité⁷ par un vote des deux tiers des membres présent(e)s, mais il doit préalablement en informer la personne

⁶ Politique du registraire sur les comités

⁷ Politique du registraire sur les comités

concernée et lui donner la possibilité de plaider sa cause devant lui⁸.

PRÉSIDENCE

Le(la) président(e)s et les membres du Comité sont nommé(e)s par le Conseil d'administration.

Le(la) président(e) du Comité est un(e) membre votant(e) du Comité.

FRÉQUENCE ET ORGANISATION DES RÉUNIONS

Les réunions sont programmées à l'avance et ont lieu au moins une fois par trimestre, ou à la demande du(de la) président(e) ou du(de la) premier(-ière) dirigeant(e). Des réunions supplémentaires peuvent être organisées par le(la) premier(-ière) dirigeant(e), en consultation avec le(la) président(e). Les réunions se tiendront en mode audiovisuel ou, sur instruction du(de la) président(e), en personne. Au besoin, les votes peuvent être recueillis par courriel ou d'autres moyens électroniques.

Au moins une fois par an, le(la) premier(-ière) dirigeant(e), le Comité de gouvernance et le Comité des candidatures et du développement du Conseil doivent se réunir pour examiner les questions soulevées, discuter des leçons apprises et planifier les situations pour lesquelles ils possèdent des responsabilités partagées ou complémentaires.

QUORUM

Le quorum du Comité est de trois personnes.

RESSOURCES

Le Comité est soutenu par le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et le(la) registraire adjoint(e).

⁸ Politique du registraire sur les comités



PRODUCTION DE RAPPORTS

Le Comité élabore, documente et adopte un plan de travail annuel soumis à l'approbation du Conseil d'administration et fait rapport à ce dernier en fournissant un résumé de haut niveau de ses activités lors de la réunion suivante du Conseil d'administration. Ce résumé décrit la nature du travail accompli par le Comité depuis le dernier rapport qu'il a adressé au Conseil d'administration, les questions que le Comité soumet au Conseil pour discussion ou approbation, ainsi que les enjeux clés sur lesquels le Comité se concentre.

Le Comité évalue ses travaux conformément au processus d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration.

DATE Approbation: 2021-10-05

Révision : 2022-05-27, 2022-08-18

RAPPORT DE RÉUNION DU COMITÉ DES CANDIDATURES ET DU DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL : 4 OCTOBRE 2022

Présence : Charity Callahan (présidente), Jeff Astle, Evelyn Spence, Brent York

Darrel Pink, premier dirigeant; Jennifer Slabodkin, registraire adjointe

Processus de nomination et d'élection

Le premier dirigeant décrit le processus de nomination et d'élection qui a été administré pour l'élection de 2022. Le Comité discute de la réalisation d'un sondage pour recueillir les commentaires sur le processus d'élection des personnes qui ont été nommées en 2022.

Le Comité aborde la question de savoir si l'appartenance à des organisations professionnelles devait continuer à faire partie des critères d'inéligibilité et si ce critère devait être élargi pour inclure l'emploi à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.

Le Comité se penche sur la question de savoir si les élections étaient le moyen privilégié de participation des titulaires de permis au Conseil et s'est demandé si un processus de nomination devait être envisagé comme option pour tous les postes d'administrateur(-trice)s titulaires de permis ou pour certains d'entre eux.

Le Comité mènera un sondage après l'élection de 2022 afin de recueillir les réactions des personnes candidates.

Élaboration d'un plan de travail

Le premier dirigeant présente le projet de plan de travail au Comité et confirme que le Conseil d'administration sera chargé de l'approuver une fois finalisé.

Le Comité note qu'il doit envisager un processus pour travailler efficacement avec le Comité de gouvernance.

Évaluation des besoins du Comité

Le Comité demande si la liste actuelle des membres reflète l'intégralité des matrices de compétences, ce qui est nécessaire pour que les membres élus du conseil d'administration

reflètent pleinement la matrice des compétences, et si chaque comité doit avoir un ensemble approuvé d'objectifs de formation.

Le Comité convient de préparer un document de travail sur la philosophie, l'approche et le plan de perfectionnement, que le Conseil d'administration examinera au début de 2023. Un curriculum pour les différents rôles et comités qui est propre au CABAMC devrait être créé et inclure la gamme d'éléments auxquels les administrateur(-trice)s et les membres doivent avoir accès pour réussir.

Le Comité utilisera le processus type élaboré par le président et le premier dirigeant pour examiner les compétences des membres actuels du Conseil et des comités et recruter des membres de manière à combler les lacunes.

Le premier dirigeant assurera un suivi auprès du Conseil et des comités afin de déterminer les besoins immédiats en matière de formation et de perfectionnement.

Matériel de perfectionnement du Conseil

Le Comité demande quand sa formation sur la protection de la vie privée serait dispensée et discute de la question de savoir si les membres auraient accès à des renseignements personnels ou privés dans l'exercice de leurs fonctions. Le premier dirigeant confirme qu'il lui incombe de surveiller la conformité aux exigences en matière de formation sur la protection de la vie privée. Le Comité fait remarquer qu'il pourrait avoir besoin d'une formation supplémentaire sur la protection de la vie privée liée aux RH, ainsi que d'une formation sur les demandes d'accès à l'information.

Le Comité discute des points suivants :

- l'élaboration d'un curriculum qui comprend les fonctions et les processus de CABAMC, y compris les devoirs et les fonctions des comités;
- l'utilisation d'un système de gestion de l'apprentissage ou d'un système de gestion des bénévoles pour faciliter le suivi des mandats, des formations ou des activités de perfectionnement offertes et des personnes qui y participent, comme SharePoint, ou éventuellement un module dans Thentia;
- l'éventualité de présenter une déclaration à la fin de la formation pour confirmer que les participant(e)s ont fait ce qui leur était demandé.

Examen de l'adhésion des administrateur(-trice)s à des organisations

Le Comité discute des problèmes potentiels liés à l'adhésion des administrateur(trice)s à des associations professionnelles, à des barreaux et à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.

Le Comité examinera une note de service préparée par le premier dirigeant qui énonce et aborde des problèmes liés à l'adhésion des administrateur (-trice)s à des organisations.

RAPPORT DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE GOUVERNANCE - 9 SEPTEMBRE 2022 ET 11 OCTOBRE 2022

Présences : Ruth McHugh, présidente; Karima Bawa; Peter Cowan; Amber Batool.

Darrel Pink, premier dirigeant; Jennifer Slabodkin, registraire adjointe

Listes de vérification à l'intention des organismes de réglementation

La présidente a demandé au Comité de faire part de ses commentaires sur la liste de vérification incluse dans les documents de la réunion.

Le Comité a noté que plusieurs parties de la liste de vérification étaient subjectives. La présidente a précisé que l'intention était de procéder à une autoévaluation plutôt qu'à une évaluation par un tiers.

En ce qui concerne le point « Nommer un ou une PDG compétent ou compétente et lui faire confiance », le Comité a discuté de l'ajout de l'utilisation d'évaluations régulières du rendement et de lignes de responsabilité claires pour démontrer qu'un(e) premier(-ère) dirigeant(e) compétent(e) et digne de confiance a été nommé(e).

En ce qui concerne le fait de « Demander des rapports qui contiennent ce que vous devez savoir plutôt que tout ce vous voudriez savoir », le Comité a noté que parfois, vous ne savez pas ce que vous devez savoir, et que certaines lignes directrices sur la forme et le contenu seraient utiles pour assurer la cohérence. La présidente a souligné l'élément de justification de l'intérêt public du matériel actuel, des coûts, etc. comme exemples à inclure dans les lignes directrices sur les rapports. Le Comité a noté que les questions de rémunération du Conseil d'administration ou des comités et du(de la) premier(-ère) dirigeant(e) doivent être liées à la justification de l'intérêt public.

La registraire adjointe a indiqué que le règlement administratif révisé prévoit la révocation des administrateur(-trice)s nommé(e)s et élu(e)s, en plus de la présidence, ce qui permettra de mettre en œuvre la partie « application » de la section portant sur le code de conduite de la liste de vérification.

Le Comité a discuté des mesures à prendre concernant la liste de vérification. Le premier dirigeant a noté que le Conseil d'administration a déjà exprimé son soutien à la structure et aux

recommandations de M. Cayton, et que la prochaine étape logique serait la publication de rapports sur la conformité.

Il devrait y avoir une évaluation annuelle par rapport à la liste de vérification, remplie soit par le Conseil d'administration lui-même, soit par une tierce partie, y compris des indices d'identification pour confirmer que le CABAMC atteint les objectifs de la liste de vérification.

Le Comité a discuté du moment où l'examen devrait être effectué et a recommandé qu'il soit programmé à peu près en même temps que la tenue des examens annuels des compétences des membres du Conseil d'administration et des comités. Le premier dirigeant a indiqué qu'un examen des compétences des membres actuels du Conseil d'administration et des comités n'était pas prévu, mais qu'un examen des compétences serait effectué lorsque les deux nominations ministérielles seraient effectuées.

Le Comité a recommandé qu'une réunion extraordinaire du comité plénier soit prévue chaque année pour que le Conseil d'administration examine et aborde chaque point de la liste de vérification à l'intention des organismes de réglementation, évalue le statut du CABAMC par rapport à chaque point et détermine les mesures à prendre, le cas échéant. La présidence de chaque comité réglementaire et du Conseil d'administration sera chargée de fournir des preuves de la conformité à la liste de vérification et sera invitée à participer à la réunion. Les membres du Comité de gouvernance seront invités à participer à la réunion.

Évaluation et commentaires du Conseil d'administration, du Comité et de la présidence

La présidente a présenté l'exemple de sondage d'évaluation des réunions au Comité et a décrit le processus permettant au(à la) secrétaire du Conseil ou au personnel de soutien principal de recueillir les renseignements du sondage et de les communiquer à la présidence (et à la vice-présidence dans le cas du Conseil d'administration) pour examen et suivi, le cas échéant. Il a été noté que la présidence était responsable en dernier ressort de traiter les commentaires recueillis dans les sondages d'évaluation des réunions, mais que les membres du Conseil d'administration et le(la) secrétaire du Conseil d'administration avaient une responsabilité partagée pour s'assurer que les commentaires sont pris en compte de manière appropriée.

Le Comité a convenu de transmettre le sondage au Conseil d'administration pour en discuter lors de la réunion du 12 novembre 2022.

Rémunération des membres du Conseil et des comités

Le premier dirigeant a indiqué qu'un changement rétroactif de la rémunération nécessiterait une révision du règlement administratif. Par conséquent, la recommandation du gouvernement du Canada au Conseil a été ajustée pour refléter le fait que le changement de la rémunération prendra effet lors de l'entrée en vigueur des prochaines révisions du règlement administratif, prévue pour le 31 mars 2023.

La présidente a indiqué que le Comité devait accepter ou rejeter les recommandations dans leur intégralité afin d'éviter un conflit d'intérêts, et que l'information serait incluse en tant que directive en vertu de la Politique du Conseil n° 3.

La présidente a précisé que le Conseil d'administration et les comités sont rémunérés et doivent être tenus responsables de leur rendement, mais que ces questions sont examinées séparément. En d'autres termes, la rémunération ne serait pas diminuée pour les scores inférieurs ou augmentée pour les scores supérieurs. Les révisions du règlement administratif prévoient la révocation des administrateur(-trice)s en fonction de leur rendement.

Adhésion à des associations ou à des organisations professionnelles

Le Comité a convenu que le Comité des candidatures et du développement du Conseil devrait examiner la question de savoir s'il conviendrait de tenter d'élargir l'article 14 de la Loi par le biais du règlement administratif ou d'une autre méthode pour fournir des précisions et présenter une recommandation au Conseil d'administration.

L'alinéa 14c) indique : « qui est membre d'une association dont l'objectif principal consiste à représenter les intérêts de personnes qui donnent des conseils en matière de brevets ou de marques de commerce ».

À ce jour, l'IPIC est la seule organisation qui a été notée comme répondant à la définition. Un membre du Conseil d'administration a demandé des éclaircissements sur les différentes organisations auxquelles il appartient, et la présidente du Conseil d'administration ou le premier dirigeant n'a pas été en mesure de clarifier avec certitude si son adhésion à ces organisations s'avérerait problématique. Des précisions supplémentaires seraient les bienvenues, si elles peuvent être obtenues.

Le premier dirigeant a été chargé de demander au Comité des candidatures et du développement du Conseil d'examiner le pouvoir en vertu de l'alinéa 14c) de la Loi sur le CABAMC en ce qui concerne l'adhésion des membres du Conseil d'administration à d'autres organisations,

de faire des recherches en la matière, y compris des recherches juridiques, et de fournir une recommandation au Conseil d'administration à cet égard.

Le premier dirigeant a indiqué que le Comité des candidatures et du développement du Conseil a entamé ses discussions sur la manière d'envisager l'adhésion à diverses associations et organisations professionnelles. Aucune estimation de la date d'achèvement de ces travaux n'était fournie.

Admissibilité des administrateur(-trice)s à se présenter aux élections

Le Comité a convenu qu'il devrait y avoir un règlement administratif qui identifie les conflits pour les candidat(e)s aux élections, et que le Comité des candidatures et du développement du Conseil devrait examiner cette question et fournir une recommandation au Conseil.

Le premier dirigeant a été chargé de demander au Comité des candidatures et du développement du Conseil d'examiner les dispositions du règlement administratif relatives aux conflits pour les candidats aux élections, de faire des recherches en la matière, y compris des recherches juridiques, et de fournir une recommandation au Conseil d'administration à cet égard.

Le premier dirigeant a indiqué que le Comité des candidatures et du développement du Conseil a entamé ses discussions sur les critères d'éligibilité des administrateur(-trice)s, mais qu'il n'y a pas d'urgence étant donné que les prochaines élections auront lieu en 2024.

Participation des administrateur(-trice)s aux réunions des comités

Lors de la réunion du Conseil de septembre 2022, le Conseil a demandé au Comité de gouvernance de discuter de la participation des administrateur(-trice)s aux réunions des comités et de formuler une recommandation.

La présidente a expliqué que l'intention initiale était de permettre aux nouveaux membres du Conseil d'observer les réunions afin qu'ils puissent en apprendre davantage sur les comités dont ils peuvent être membres et mieux comprendre leur travail. La possibilité d'observer les réunions des comités en tant qu'invité permettra aux nouveaux membres du Conseil de réfléchir aux comités auxquels ils souhaitent participer à l'avenir.

Le Comité a recommandé que les nouveaux membres du Conseil d'administration puissent participer en tant qu'observateur à une (1) réunion de chacun des comités pour lesquels ils sont admissibles afin de mieux comprendre leur travail.

Planification de la relève de la direction

La présidente et le premier dirigeant ont fait le point sur la recherche d'un(e) premier(-ère) dirigeant(e) et registraire.

Évaluation du (de la) premier (-ère) dirigeant (e)

Le Comité a discuté de l'élaboration d'un cadre d'évaluation du (de la) premier (-ère) dirigeant (e) qui soit lié au plan stratégique et à la Politique du Conseil n° 5.

Le Comité a noté que Boyden a créé le profil du poste de premier(-ère) dirigeant(e) et qu'il serait bien équipé pour travailler sur ce projet.

Le Comité a discuté de la recommandation de la création d'un comité des ressources humaines, composé des personnes assurant la présidence et la vice-présidence du Conseil d'administration, et la présidence du Comité de vérification et des risques, afin de fournir au Conseil d'administration des recommandations annuelles sur la rémunération du (de la) premier (-ère) dirigeant (e).

Le premier dirigeant a expliqué que la création d'un comité des ressources humaines chargé de faciliter l'évaluation annuelle du (de la) premier (-ère) dirigeant (e) et de formuler des recommandations en matière de rémunération n'est pas nécessaire et qu'elle constituerait une lourde charge, étant donné la capacité limitée du personnel à soutenir les comités. Le premier dirigeant a recommandé qu'une tierce partie soit engagée pour faciliter le processus d'évaluation du (de la) premier (-ère) dirigeant (e). Les personnes assurant la présidence et la vice-présidence assureront la liaison avec le prestataire tiers chargé de réaliser l'évaluation et recevront le rapport avant qu'il ne soit présenté au Conseil d'administration. Le Comité a approuvé cette approche.

En réponse à la question d'une personne membre de comité concernant la façon dont la planification de la relève serait gérée en l'absence d'un comité des RH, le premier dirigeant a confirmé que la planification de la relève est une exigence dans toute l'organisation; le(la) premier(-ère) dirigeant(e) est responsable de la planification de la relève du personnel et de la préparation d'un plan de relève du(de la) premier(-ière) dirigeant(e). L'établissement d'un plan de relève sera l'un des critères de rendement du(de la) premier(-ère) dirigeant(e), et sera donc abordé lors de l'évaluation annuelle du rendement de la personne qui assume cette fonction.

Le premier dirigeant a également indiqué que le règlement administratif permet la nomination d'un(e) premier(-ère) dirigeant(e) adjoint(e). La présidente s'est dite préoccupée par la nomination d'un(e) premier(-ère) dirigeant(e) adjoint(e), qui pourrait avoir pour conséquence



involontaire que la personne qui occupe le poste s'attende à devenir automatiquement le(la) prochain(e) premier(-ère) dirigeant(e) si le poste devient vacant. La présidente a préféré nommer le(la) registraire adjoint(e) en tant que premier(-ère) dirigeant(e) « intérimaire ou par intérim » jusqu'à ce que le poste vacant soit pourvu, si nécessaire. Le Comité a convenu qu'une personne remplaçante devrait être désignée pour le pouvoir de signature, et qu'il s'agirait probablement de(de la) registraire adjoint(e).

La présidente a noté que le processus concernant l'évaluation du (de la) premier (-ière) dirigeant (e) par une tierce partie devait se refléter dans le processus d'embauche des personnes candidates.

Le Comité a recommandé qu'une tierce partie soit engagée pour faciliter le processus d'évaluation du (de la) premier (-ière) dirigeant (e).

Note de service

À	Conseil d'administration
DE	Darrel Pink
DATE	Le 12 novembre 2022
OBJET	Rapport du premier dirigeant

Message

Réseau canadien des organismes de réglementation (RCOR)

Jen Slabodkin, Andres Diaz et moi-même nous sommes présentés à la Conférence du CNOR le 26 octobre. Nous avons fait une présentation en direct et enregistré au préalable la présentation qui est à la disposition de ceux qui n'ont pas pu assister à notre session et de ceux qui ont assisté à distance à la Conférence. Vous trouverez une copie des diapositives dans la trousse de réunion. La présentation a été bien accueillie et on nous a chaudement félicités (et enviés, quelque peu) pour ce que nous avons réussi à faire. Il était gratifiant d'entendre des experts en réglementation valider notre travail et nos approches. J'ai reçu des demandes de renseignements complémentaires auxquelles je donnerai suite.

Nos approches à l'égard du virtuel, de l'indépendance, de la professionnalisation de la réglementation, de la gouvernance et de la rémunération, ainsi que de l'édification de la compétence à partir des principes fondamentaux ont suscité un intérêt particulier.

La conférence du RCOR a attiré 470 participants en personne et environ 200 participants en ligne. Il s'agit du plus important rassemblement annuel d'organismes de réglementation professionnels au Canada, qui donne l'occasion de voir ce que font les plus progressistes – par l'intermédiaire de présentations et de conversations individuelles.

Il convient de mentionner le temps que j'ai passé avec John Murray, directeur général du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté. En tant que nouvel organisme de réglementation national, nous pouvons et devons collaborer sur de nombreux éléments.

Institut de la propriété intellectuelle du Canada (IPIC)

Le Conseil était présent à la Conférence de l'IPIC et est au courant de l'exposé que nous y avons fait. Il convient de noter que plusieurs dirigeants actuels et anciens de l'IPIC ont publiquement souligné leur point de vue selon lequel le CABAMC devrait être consulté afin de s'attaquer à la « pratique non autorisée ». En réponse à des questions, j'ai fait remarquer que la compétence exclusive et la plupart de leurs préoccupations sont liées à des activités sur lesquelles nous n'avons pas une grande autorité. J'ai

également insisté sur le fait qu'à mon avis, pour nous attaquer à la pratique non autorisée, nous avons besoin de ressources considérables, qui sont considérées comme étant utilisées au profit de la profession plutôt que du public. Le CABAMC voudra probablement élaborer une politique dans ce domaine afin que la profession et le gouvernement comprennent comment nous voyons les dispositions de la Loi. J'ai des opinions sur le seuil approprié pour l'intervention du CABAMC, qui pourront faire leur chemin dans une politique en temps opportun.

Comités

Tous les comités du Conseil fonctionnent maintenant selon un calendrier régulier. Leurs rapports initiaux et en cours sont inclus dans la présente trousse. Nous sommes en train d'élaborer des « listes de mesures à prendre » pour chaque comité afin qu'il puisse suivre le travail qu'il accomplit.

Chaque comité élabore un plan de travail. Je m'attends à ce qu'ils soient prêts à être présentés au Conseil aux fins de discussion au début de 2023. Il a été nécessaire que les comités se sentent à l'aise avec leur mandat, que les membres apprennent à se connaître et que certaines de leurs priorités initiales soient abordées avant de pouvoir se concentrer sur des mandats à plus long terme.

Nous devrons élaborer un mécanisme efficace permettant aux comités de réglementation de faire rapport au Conseil. C'est sur ma liste de choses à faire.

Examens de 2022

Ils ont été administrés et se sont déroulés très bien. Les perturbations ont été moindres que l'an dernier. Jen et Thiphaine ont organisé une séance d'orientation bilingue pour les rédacteurs d'examens, qui a été bien accueillie. Le fait d'offrir le plus d'information possible aux rédacteurs fait bien plus que réduire au minimum l'anxiété.

Budget

Nous avons commencé à travailler sur le budget de 2023 et nous avons partagé un avant-projet avec le Comité de vérification et des risques. Le budget sera finalisé après la séance de planification du 11 novembre. Je note que nous assistons maintenant à un flux plus régulier de plaintes et que les processus d'enquête et de discipline sur les plaintes arrivent à maturité, il faut plus de ressources. Un secteur qui a connu peu de dépenses cette année va croître considérablement l'an prochain.

Nous établissons également un budget pour un nouveau régime de rémunération, en supposant qu'il soit adopté par le Conseil.

L'initiative sur la compétence nécessitera également des ressources importantes en 2023.

Compétence – prochaines étapes

Dans l'attente que notre travail de compétence soit une priorité stratégique, nous investissons des ressources pour établir des liens avec les universités qui offrent des programmes et des cliniques sur la propriété intellectuelle. La plupart sont axées sur les écoles de droit.

Notre objectif est de créer un document de travail sur la formation des nouveaux professionnels de la propriété intellectuelle et d'analyser ce qui se passe au Canada ainsi que dans d'autres pays comparables. Bien que nous ayons défini la formation et l'éducation comme une priorité, il faudra beaucoup de temps pour déterminer, en consultation avec la profession, ce qu'implique un régime de

formation souhaitable. Nous utilisons les services d'un agent de brevets de l'Alberta, qui a participé à notre travail de compétence, pour nous aider.

Transition du leadership

Je vous transmets bon nombre des détails que j'ai reçus sur le processus de transition pour le nouveau premier dirigeant. Je suis conscient de l'avis d'Andrea selon lequel le succès se mesurera à la façon dont le départ du premier dirigeant actuel se déroule sans heurts et l'atterrissage est tout en douceur pour le(la) nouveau(-elle) premier(ère) dirigeant(e). La métaphore de la piste est ancrée dans mon esprit.

Nouveaux administrateurs

Nous avons fourni des commentaires à Innovation, Sciences et Développement économique Canada sur les candidat(e)s au Conseil. D'ici notre rencontre de novembre, nous espérons qu'ils et elles se seront joint(e)s à nous.

Congé personnel

Je serai en voyage du 14 novembre au 4 décembre. Il doit s'agir de vraies vacances, j'aurai mon ordinateur et resterai en contact avec une myriade de choses qui se passent.

Darrel Pink

Premier dirigeant et registraire dpink@cpata-cabamc.ca

Dand I Pick

RAPPORT DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DES RIQUES – LE 7 SEPTEMBRE 2022 ET LE 20 OCTOBRE 2022

Présences: Bob Plamondon, président, Iris Almeida-Côté, Maureen Rogers, Jeff Astle

Darrel Pink, premier dirigeant, Sean Walker, directeur financier, Bryce Cross (Baker Tilly – Conseiller en gestion du risque)

Après l'ouverture de la séance et l'absence de déclaration de conflits, le président invite les membres du Comité à se présenter. Le Comité discute de l'utilisation d'un document de suivi des mesures à prendre qui accompagnera la documentation relative à la réunion et permettra aux membres du Comité d'évaluer l'avancement des projets et des tâches en suspens.

Mandat du Comité

Le Comité examine le mandat et on fait remarquer qu'il porte le nom de « Comité de vérification et des risques », en vertu des règlements administratifs du CABAMC. Cet élément est en cours de correction dans le mandat, ainsi que sur le site Web et dans les documents du CABAMC. On a trouvé une petite faute de frappe qui sera corrigée dans le mandat. Le Comité est d'avis que le mandat est très long, mais il patientera un moment le temps de s'y acclimater avant de demander qu'on y apporte des corrections.

Les membres du Comité abordent le besoin de disposer de documents d'orientation supplémentaires et de la possibilité de consacrer une partie de chaque réunion (p. ex. 20 min) à de l'orientation et de l'éducation au sujet du CABAMC.

Plan de travail et macro-programme du Comité

Le Comité examine en détail le plan de travail et le macro-programme, puis discute de l'approche globale et de la façon dont il interagira avec le Conseil d'administration et les autres comités en ce qui concerne la production de rapports et le respect des échéanciers.

Remarques sur le plan de travail et le macro-programme :

- Les droits annuels du permis sont établis à 1 000 \$ pour 2022 et pour 2023. La capacité d'ajustement des recettes prévues au budget est donc limitée.
- L'initiative sur les compétences, qui est approuvée par le Conseil, est un projet pluriannuel qui se déroulera de 2022 à 2024.
- La vaste majorité des dépenses prévues dans le budget représentent environ 25 % des dépenses liées aux projets et aux initiatives.

Le plan de travail du Comité intègrera la préparation d'une politique et d'un plan en matière d'investissement, ainsi que la politique sur les réserves financières.

Examen des états financiers internes (juillet et août 2022)

Le Comité passe en revue les états financiers internes pour les mois de juillet et août 2022 et ses membres demandent que le résumé financier d'une page soit ajouté à la trousse d'information de la réunion pour faire ressortir les écarts importants depuis le début de l'année ainsi que les prévisions de fin d'exercice. On a intégré cet élément pour la réunion d'octobre.

Conformité législative

Les notes de service sur la conformité sont passées en revue par le Comité. Il est noté qu'il est nécessaire d'y ajouter des domaines de déclaration, y compris des points liés à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et à la *Loi sur l'accès à l'information*. En outre, les obligations législatives annuelles de déclaration du Collège ont aussi été ajoutées pour la réunion d'octobre.

Le CABAMC est actuellement exclu de la nouvelle loi sur l'accessibilité en raison de la petite taille de l'organisation.

Points sur les risques réglementaires et opérationnels :

La réunion d'octobre du Comité s'est beaucoup concentrée sur les risques réglementaires et opérationnels. Le Comité reçoit une copie du registre des risques actuel ainsi que la présentation qui a déjà été communiquée au personnel et au Conseil. Le conseiller (Bryce Cross) qui avait fourni une assistance lors de l'élaboration des documents participe également à la réunion pour apporter son soutien.

Le premier dirigeant fournit des renseignements contextuels sur la différence entre les risques réglementaires et opérationnels, et explique pourquoi il est important que les organismes de réglementation soient au courant des risques associés à la profession, comme les mesures disciplinaires et les plaintes contre les agent(e)s, la taille, les données démographiques et la durabilité. Il y a également des risques liés à des organisations et des groupes extérieurs, tels que le gouvernement et les autres organismes de réglementation (p. ex. les ordres professionnels de juristes, les ingénieur(e)s, les comptables, etc.).

Le Comité discute du registre des risques et de la méthode fondamentale que le CABAMC devrait utiliser pour le programme de gestion des risques. Voici quelques exemples de la méthode :

- Le registre devrait être mis à jour chaque fois qu'il y a une réunion, ou au moins une fois par trimestre, et tout changement, toute cote, toute répercussion ou possibilité, entre autres, devraient être mises en évidence. Des références visuelles, comme des flèches, des couleurs et des surlignages, devraient être utilisées pour indiquer les changements.
- Le Comité fait remarquer que plusieurs parties de la liste de vérification sont subjectives. Le président précise qu'on vise davantage l'autoévaluation plutôt qu'une évaluation par un tiers.
- Nous évoluons actuellement au sein d'une économie du savoir dans laquelle les données et l'expertise en matière de cybersécurité sont des secteurs d'intérêt qui présentent des risques importants.
- Le Comité continuera son examen et mettra à jour le registre des risques en mettant
 l'accent sur les points prioritaires. Il passera en revue les mesures, les échéanciers et les mesures d'atténuation qui peuvent être mis en œuvre pour éliminer les risques ou réduire leur gravité.
- Nous devrons porter une grande attention aux renseignements qui seront publiés et rendus publics afin de ne pas soulever de préoccupations inutiles.
- Le Comité demande quatre mises à jour trimestrielles sur les travaux relatifs aux risques.

Planification budgétaire pour 2023 :

Pendant la réunion d'octobre, le Comité prend le temps d'examiner les hypothèses de planification du budget et les ébauches de calendriers pour 2023. Il passe en revue les ébauches initiales des documents budgétaires. L'objectif est d'intégrer tout point stratégique ayant une incidence financière dans la prochaine ébauche du budget. Le Comité examinera le document budgétaire lors de la prochaine réunion le 23 novembre, puis il formulera ses recommandations pour le budget aux fins d'approbation par le Conseil à la réunion du Conseil d'administration de décembre.

Remarques générales sur la planification du budget :

- Le CABAMC est actuellement à la recherche d'une nouvelle personne pour pourvoir le poste de premier(-ière) dirigeant(e) qui devrait assumer ses fonctions d'ici la fin de 2022.
 On s'attend à ce que la personne titulaire de ce poste fournisse des commentaires sur le processus budgétaire de 2023 et elle sera consultée aussitôt que possible.
- La présente version de l'ébauche du budget présente un déficit. Nous travaillons sur des scénarios d'atténuation afin de tenter d'équilibrer le budget. De plus, le Conseil d'administration doit se réunir en novembre pour discuter des priorités stratégiques, ce qui

pourrait avoir une incidence sur le budget et devra être intégré à la prochaine version de l'ébauche.

À titre d'organisme de réglementation sans but lucratif, le CABAMC a pour principe budgétaire fondamental de « vivre selon ses moyens » tout en établissant des réserves financières suffisantes pour couvrir toute charge extraordinaire ou perte de revenus qui pourrait se produire au cours d'une année donnée.

Éléments liés au revenu:

- La capacité de la CABAMC à influencer les montants des revenus annuels provenant des droits du permis est limitée. Nous ne pouvons pas ajuster les droits annuels à un montant différent de celui déjà présent dans les règlements administratifs pour 2022 et 2023. Ce montant a déjà été établi en se basant sur les droits de 1 000 \$ pour le permis de catégorie 1 permettant d'exercer pleinement la profession. Les personnes titulaires de deux permis (brevets et marques de commerce) bénéficient d'un rabais de 50 % sur le deuxième permis (total de 1 500 \$).
- Le nombre prévu d'agent(e)s en exercice titulaires d'un permis de catégorie 1 est demeuré cohérent par rapport à celui utilisé pour 2022, soit 2 250 agent(e)s avec permis unique ou avec de multiples permis. Notre historique n'est pas encore suffisant pour nous permettre de prévoir le changement annuel des nombres de permis.
- Le budget pour les revenus de frais d'examen a été augmenté afin de refléter le nombre de candidat(e)s de l'automne 2022. Ces chiffres seront revus une fois toutes les inscriptions reçues pour 2022.

Éléments liés aux dépenses :

- Salaires et avantages sociaux Nous avons embauché des membres du personnel en 2022 conformément au plan de dotation, et les coûts en effectif ont augmenté en raison de ces nouvelles recrues.
- Rémunération du Conseil d'administration et des comités, et coûts liés aux réunions En 2022, les comités de réglementation et de gouvernance ont été pourvus et il ne reste qu'un faible nombre de postes à pourvoir (2) au sein du Conseil d'administration. Les changements en matière de rémunération proposés pour le Conseil et les comités, ainsi que la fréquence accrue des réunions des comités pour 2023, ont beaucoup contribué à l'augmentation de ce poste budgétaire.
- Honoraires des professionnels externalisés Le CABAMC a utilisé un modèle de recours à des sources externes en matière de finances, de plaintes et de mesures disciplinaires, ainsi que pour certains rôles liés aux communications, pour tenter de réduire les coûts et pour

- accéder à des expertises variées sans devoir embaucher ces personnes comme employé(e)s.
- Honoraires professionnels et de consultation Les coûts prévus pour le recrutement des membres des ressources humaines et des systèmes de TI devraient diminuer considérablement en 2023, mais ils sont largement compensés par l'augmentation des frais juridiques (en plus de la gestion externalisée des mesures disciplinaires) dans le cadre des enquêtes et des audiences prévues et qui devraient avoir lieu.
- Les frais d'assurance ont connu une hausse nettement supérieure à ce qui avait été prévu au budget pour 2022, surtout pour les administrateur(-trice)s et les dirigeant(e)s. Le budget de 2023 a été établi en fonction des augmentations actuelles et prévues pour les renouvellements de 2023 (hausse de 10 à 20 %).
- Les dépenses administratives et les frais de bureau devraient augmenter en 2023 selon les hausses de coûts des progiciels et des frais de carte de crédit. Il est possible que nous soyons en mesure de demander des frais supplémentaires pour les paiements de frais de carte de crédit en raison d'un récent recours collectif ainsi que d'un changement de réglementation. Cet élément fait actuellement l'objet d'une enquête et on met en place des mesures pour permettre la demande de frais supplémentaires.

Flux de trésorerie et soldes :

 Les premiers calculs fondés sur l'ébauche de budget indiquent que le CABAMC disposera de suffisamment de liquidités chaque mois pendant l'année pour couvrir le paiement des dépenses nécessaires.

Note de service

AU	Conseil d'administration
DE	Comité de gouvernance
DATE	12 octobre 2022
OBJET	Liste de vérification réglementaire

Message

Le Conseil se souviendra qu'il a examiné la liste de vérification réglementaire de Harry Cayton il y a plusieurs mois. Il a fait une analyse rapide de la conformité du CABAMC à chaque élément et a renvoyé la question au Comité de gouvernance pour un examen plus approfondi.

Le Comité de gouvernance a conclu que le respect par le CABAMC des éléments de la liste de vérification peut constituer une déclaration publique importante sur la nature de sa réglementation.

Le Comité de gouvernance recommande au Conseil, dans le cadre d'une discussion facilitée, d'examiner en profondeur chacun des éléments afin d'expliquer le degré de notre conformité et le travail qui doit être fait pour s'améliorer. Il est proposé que cette discussion ait lieu lors de la réunion du comité plénier de janvier. Cette discussion permettra également de présenter le(la) nouveau(-elle) premier(-ière) dirigeant(e) et les nouveaux(-elles) administrateur(-trice)s.

Le Conseil est invité à en discuter et à déterminer s'il est d'accord avec cette approche.

Liste de vérification à l'intention des organismes de réglementation

Introduction

Dans ses efforts pour être un organisme de réglementation moderne axé sur l'atténuation des risques, le Conseil d'administration du CABAMC a déterminé qu'il utilisera une liste de vérification élaborée par Harry Cayton pour évaluer les progrès que le CABAMC et lui accomplissent pour atteindre leurs objectifs.

Le Comité de gouvernance a examiné la liste de vérification et recommande au Conseil de procéder à

une analyse approfondie de son travail et du travail de réglementation du Collège afin de déterminer dans quelle mesure il respecte les éléments de la liste de vérification. La clé pour le Conseil est de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un processus superficiel, mais, conformément à son engagement de prendre des décisions fondées sur des données probantes, il doit déterminer les faits qui indiquent où se situe le CABAMC dans le spectre de la conformité.

Cet examen devrait comprendre la participation du (de la) premier (-ière) dirigeant (e) et registraire, du personnel qui soutient les comités, de la présidence des comités et des consultant (e) s externes qui travaillent avec le CABAMC.

Processus

Avant la réunion prévue au cours de laquelle la liste de vérification sera examinée, la présidence du Conseil d'administration et le(la) premier(-ière) dirigeant(e) doivent s'entretenir avec toutes les personnes qui participeront à l'examen. La présidence peut décider de faire appel à un(e) facilitateur(-trice) externe pour aider le Conseil à examiner la liste de vérification. Le cas échéant, cette personne devrait être mobilisée assez tôt pour appuyer la collecte de renseignements et la définition des problèmes afin de permettre un examen critique de tous les éléments de la liste de vérification.

Pour chaque élément, le Conseil devrait se demander : « Comment le CABAMC peut-il démontrer publiquement qu'il respecte la norme ou fait des progrès à cet égard? La documentation des preuves de sa conformité permettra de créer un dossier pour les examens futurs.

Le Comité de gouvernance a recommandé que ce processus soit le seul sujet à l'ordre du jour d'une réunion du comité plénier.

Indicateurs de Harry	Évaluation initiale du	Évaluation du CABAMC en
Cayton	CABAMC en 2022	2023
Être clair quant à votre	Adoption des objectifs, des	
but en tant	normes et des principes	
qu'organisme de	réglementaires qui	
réglementation; garder	guideront l'ensemble des	
l'intérêt public au	travaux réglementaires.	
centre de vos	Le matériel présenté en	
préoccupations.	appui aux décisions du	
	Conseil d'administration	
	doit toujours être lié à	
	l'intérêt public et, lorsque	
	pertinent, aux organismes	
	réglementaires.	
Fixer des buts à long terme ainsi	Court terme – plan	
que des objectifs à plus court	d'affaires de 2022-2024	
terme.	Long terme – élaboration	
	d'un cadre stratégique pour	
	les discussions du Conseil	

COLLÈGE DES AGENTS DE BREVETS ET DES AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

	T	
	d'administration – octobre 2022	
Se mettre d'accord sur la façon de fournir et de suivre les buts et les objectifs.	Débuts – premier rapport de suivi présenté en mars 2022 Les mesures des résultats sont à élaborer afin de faire état de l'ensemble des travaux réglementaires et des objectifs approuvés.	
Dresser une liste des compétences requises par les membres du Conseil, qu'ils ou elles soient élu(e)s ou nommé(e)s, et les appliquer à tout le monde par un processus de sélection ou de nomination, d'insertion et d'évaluation régulière.	Le Conseil d'administration a adopté une Matrice des compétences et des qualités Elle a été partagée avec ISDE dans l'espoir d'aider au processus de nomination au Conseil d'administration; elle a aussi été partagée avec les candidat(e)s pour les postes d'administrateur(-trice) élu(e).	
Avoir un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration et l'appliquer.	Adoption de la Politique du Conseil n° 3. Les révisions proposées au Règlement administratif concernant la révocation des dirigeant(e)s permettront de faire respecter le Code de conduite.	
Déclarer les conflits d'intérêts, garder un registre des intérêts et veiller à ce que les décisions ne soient pas entachées par la partialité ou le biais. Traiter les autres membres du Conseil d'administration avec respect, ainsi que les autres	La vérification des conflits figure à l'ordre du jour de chaque réunion. Aucun conflit n'a été déclaré à ce jour.	
personnes, et agir avec courtoisie. S'engager au processus de décision par gouvernance et à		

COLLÈGE DES AGENTS DE BREVETS ET DES AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

	T	
responsabiliser		
l'organisation		
relativement aux		
décisions prises.		
Nommer un(e) premier(-ère)	Les évaluations régulières	
dirigeant(e) compétent(e) et lui	du rendement et des lignes	
faire confiance.	de responsabilité claires	
	démontrent qu'un(e)	
	premier(-ère) dirigeant(e)	
	compétent(e) et digne de	
	confiance a été nommé(e).	
	La nature des rapports	
Demander des rapports	fournis au Conseil	
qui contiennent ce que	d'administration continuera	
vous devez savoir plutôt	d'évoluer afin d'atteindre	
que tout ce que vous	cette exigence. Les rapports	
voudriez savoir.	doivent être cohérents et	
	refléter des renseignements	
	tels que les coûts,	
	l'incidence/l'effet sur la	
	politique actuelle, et si une	
	consultation des	
	intervenants a eu lieu.	
Prendre des décisions claires et	Les résolutions du Conseil	
faire le suivi de leur mise en œuvre.	d'administration sont	
	communiquées en avance, modifiées au besoin et	
	le(la) premier(-ière)	
	dirigeant(-e) fait état des	
	questions pertinentes.	
Fournir les ressources nécessaires	Le Conseil d'administration	
afin de mener à bien vos objectifs.	approuve le budget qui est	
	conçu en fonction des	
	activités planifiées et des	
	programmes approuvés.	
Faire en sorte que	La Loi sur le CABAMC a	
l'indépendance, la justesse	établi des comités	
et la justice pour le public	indépendants de discipline	
et les personnes inscrites	et d'enquête, et le Conseil	
soient les valeurs	d'administration, un comité	
	indépendant d'inscription;	
fondamentales du	ceux-ci ont tous l'autorité	
processus d'inscription, des	finale en matière de	
plaintes et de la discipline.	décision. Les	
	administrateur(-trice)s ne	
	participent pas au	
	I	



COLLÈGE DES AGENTS DE BREVETS ET DES AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

	processus de prise de décision réglementaire.	
Continuer de garder l'intérêt du public au centre de vos préoccupations.	Le lien avec l'intérêt public, et la mention de celui-ci, fait partie de toutes les décisions portant sur la politique prises par le Conseil d'administration.	



Note de service

OBJET	Rémunération des membres du Conseil et des comités
DATE	23 septembre 2022
DE	Comité de gouvernance
AU	Conseil d'administration

Message

La Loi sur le CABAMC prévoit que le Conseil d'administration fixe un taux de rémunération pour les administrateur(-trice)s. L'article 75 prévoit un pouvoir réglementaire à cet effet.

Le Conseil d'administration de l'étape de démarrage, formé en août 2019, a travaillé pendant plus d'un an à la création du Collège. Il a rencontré des représentants du gouvernement, a engagé un(e) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire par intérim et a élaboré la première série de politiques du Conseil d'administration. Tout cela a été fait sans aucune rémunération ni aucun remboursement de frais.

L'approche initiale de la rémunération a été inscrite dans les règlements administratifs du Conseil. L'approche du Conseil a été d'adopter un modèle basé sur ce que le gouvernement du Canada a payé aux membres du conseil d'administration dans diverses situations. La politique du Conseil du Trésor a servi de base à la rémunération approuvée.

Il a été reconnu qu'un examen plus approfondi serait nécessaire une fois que le CABAMC serait opérationnel et que nous aurions plus d'expérience avec l'éventail des rôles de gouvernance, de surveillance et de conseil des administrateur (-trice)s. Le Conseil a confié ce travail au Comité de gouvernance, qui avait pour mandat d'élaborer un plan à long terme pour la rémunération du Conseil et des comités.

Le Comité a reçu une proposition d'une grande société d'experts-conseils pour entreprendre ce travail. La proposition était générique et n'a pas trouvé écho auprès du Comité. Il a préféré demander conseil à quelqu'un qui comprenait le CABAMC, en tant qu'organisme de réglementation en démarrage, et le monde de la réglementation professionnelle, en plus d'avoir de l'expérience dans la gouvernance des organismes sans but lucratif. Le Comité a demandé à Allan Fineblit, c.r., de Winnipeg, ancien directeur général de la Société du Barreau du Manitoba et consultant auprès du Conseil d'administration du

CABAMC de l'étape du démarrage, de conseiller le CABAMC en se basant sur son expérience avec nous et sur les domaines plus larges dont le Comité voulait tenir compte dans l'examen d'une approche juste et complète de la rémunération du Conseil d'administration et des comités.

Au cœur de la conception du CABAMC en tant qu'organisme de réglementation indépendant se trouve l'engagement en faveur d'une rémunération équitable pour toutes les personnes qui participent à la gouvernance et à la réglementation. Cet engagement contraste avec le modèle de la plupart des professions autonomes, où le bénévolat ou le fait de redonner à la profession en faisant du bénévolat pour l'organisme de réglementation sont des attentes explicites ou implicites. C'est pour cette raison que de nombreux organismes autonomes ne versent aucune rémunération aux membres du Conseil d'administration ou des comités qui appartiennent à leur profession.

Une rémunération équitable pour tout le monde permettra au CABAMC de recruter des personnes hautement qualifiées, aux origines et aux compétences diverses, pour participer à tous les aspects de sa réglementation. Le Comité estime que ce principe est fondamental et qu'il renforcera le CABAMC et créera des occasions d'attirer des administrateur(-trice)s et membres de comités qui font preuve d'excellence.

Le Comité a reçu le rapport provisoire de M° Fineblit et a demandé des éclaircissements sur certains points. Le Comité a soutenu l'essentiel de ses recommandations.

Voici un résumé de ses recommandations

Honoraires annuels des membres du Conseil d'administration :

Présidence - 20 000 \$

Vice-présidence - 15 000 \$

Administrateur(-trice)s - 5 000 \$

Indemnités journalières pour la participation aux réunions -

Présidence – 525 \$ par demi-journée

Vice-présidence – 450 \$ par demi-journée

Administrateur(-trice)s - 350 \$ par demi-journée; 150 \$ (< 2 heures)

Présidence de comité - 525 \$ par demi-journée

Membres de comité – 350 \$ par demi-journée; 150 \$ (< 2 heures)

Membres du jury d'audition du Comité d'arbitrage et du Comité de discipline :

2 premiers jours - 350 \$ par demi-journée

Jours suivants - 500 \$ par demi-journée

Déplacement - pour tout le monde

Plus de 4 heures - 350 \$

Moins de 4 heures - 175 \$

Aucune indemnité journalière n'est versée pour la préparation des réunions ou d'autres travaux liés au CABAMC.

Le Comité recommande l'avis d'Allan au Conseil d'administration. Dans son examen, bien qu'il ait étudié en détail chaque domaine de conseil, il a estimé que le Comité ne devait pas modifier les chiffres. Ils ont été réunis en un tout et le Comité de gouvernance recommande la même approche au Conseil.

Le Comité note qu'il n'y a pas de pouvoir particulier dans la Loi concernant la rémunération des comités, mais il croit que le début de l'article 75 de la Loi (75[1] Le conseil peut prendre des règlements administratifs concernant toute mesure nécessaire à l'exercice des activités du Collège, notamment des règlements administratifs[...]) constitue le fondement de l'adoption de ce régime pour les membres des comités, qui apportent leur expertise et leur dévouement à leur travail de réglementation et de consultation.

Le nouveau régime de rémunération prendra effet avec l'entrée en vigueur des modifications apportées aux règlements administratifs.

Politique de rémunération pour les membres du conseil et des comités du Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce (CABAMC)

Résumé

Le présent rapport recommande une approche simple et complète pour verser une rémunération juste et raisonnable aux administrateurs et membres des comités du CABAMC

Allan Fineblit, conseiller du Roi

Le mandat

Le Comité de gouvernance du Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce (CABAMC) m'a demandé de lui présenter une recommandation sur une politique de rémunération équitable et raisonnable pour le Conseil du CABAMC et ses membres. D'entrée de jeu, j'ai indiqué au Comité de gouvernance que la « science » à l'appui de l'établissement de ce genre de politique est rare. En fin de compte, il faut déterminer la politique adéquate pour le CABAMC avec discernement. Ce discernement devra bien sûr être éclairé par un examen des options, accompagné d'analyses, en particulier sur certains des avantages et des inconvénients importants de chaque option.

Ce conseil précoce s'est confirmé lorsque j'ai effectué une analyse environnementale des politiques de rémunération des membres du conseil et de comités dans d'autres organismes de réglementation et d'autres organismes sans but lucratif. (Je joins un résumé anonymisé de cette information au présent rapport.) Il existe un large éventail de pratiques, mais peu de tendances ou de modèles qui établissent un ensemble clair de principes communs sous-jacents. J'ai l'impression que les personnes établissent la rémunération des membres de conseils et des comités en suivant leur instinct, en fonction de la culture de l'organisation, des attentes de ses intervenants et du contexte local.

Le Comité de gouvernance m'a demandé d'utiliser quelques principes fondamentaux pour étayer la nouvelle politique du CABAMC. La politique devrait être juste, raisonnable, transparente et simple sur le plan administratif. Elle devrait refléter le fait que le CABAMC n'est pas un organisme de bienfaisance auquel on devrait demander aux gens de consacrer leur temps précieux, mais il ne s'agit pas non plus d'une entreprise, qui engrangera des bénéfices importants et ainsi justifier une rémunération importante.

Absence de rémunération?

Les études que j'ai lues donnent à penser que la plupart des « associations » (un terme qui comprend habituellement les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif, mais qui exclut les entreprises à but lucratif) ne verse rien aux membres du conseil ou de comités, y compris au président de leur conseil. Cette situation s'explique entre autres pour les raisons suivantes :

- Les membres du conseil et des comités sont considérés comme des bénévoles;
- Les paiements pourraient encourager les membres du conseil ou des comités à se sentir davantage comme des employés, ce qui pourrait les inciter à devenir « actifs » ou trop axés sur les opérations dans leur travail;
- Les inscrits (ou les « titulaires de permis », dans le cas du CABAMC) s'attendent à ce que leur argent soit dépensé pour des activités de réglementation et ne voient pas ce lien direct avec la rémunération des membres du conseil et des comités;
- D'autres intervenants (le gouvernement en particulier) pourraient avoir l'impression que les membres du conseil agissent de façon intéressée en utilisant les fonds de l'association pour

- payer les membres du conseil et des comités (surtout si les conseils établissent leur propre rémunération ou si les montants de rémunération sont considérés comme trop généreux);
- La rémunération encourage les gens à se rallier à l'opinion majoritaire et à ne pas faire des vagues de peur de perdre leur « chèque de paie »;
- Il ne s'agit pas d'une dépense nécessaire parce que les membres du conseil et des comités sont rarement motivés par la rémunération et, dans la plupart des cas, ils participent en raison de leur lien avec la mission.

Les associations qui <u>versent</u> une rémunération aux membres du conseil ou des comités invoquent les raisons suivantes à l'appui de leur décision :

- L'organisation n'est pas un organisme de bienfaisance et ne devrait pas demander aux gens de donner leur temps;
- La rémunération rend les membres du conseil et des comités plus responsables de leur rendement. Cela semble particulièrement vrai lorsque les associations ont officialisé des processus d'examen du rendement des membres de leur Conseil et de leurs comités;
- La rémunération des membres du conseil et des comités pour leur temps favorise la diversité (en particulier la diversité économique). Cela est particulièrement important pour les associations où les personnes admissibles au conseil d'administration et aux comités ont des niveaux de revenus très diversifiés;
- La rémunération améliore la participation, surtout lorsque l'indemnité est liée à la participation aux réunions;
- La rémunération facilite le recrutement;
- On demande aux gens de donner une quantité importante de leur temps, ce qui peut avoir une incidence sur leur revenu d'emploi ou d'entreprise. Ils devraient donc être indemnisés pour cette perte (une raison semblable invoquée est que les gens renoncent à un temps personnel ou en famille précieux).

La Loi habilitante du CABAMC autorise expressément le versement de la rémunération aux administrateurs et le Conseil du CABAMC a déjà déterminé qu'il est approprié de rémunérer les membres de son Conseil; pourquoi donc est-ce que je passe du temps à exposer les justifications pour et contre le versement d'une rémunération? Parce qu'il est important que le Comité de gouvernance connaisse les raisons pour lesquelles certains organismes ne rémunèrent pas leurs membres, et encore plus important qu'il soit en mesure d'expliquer clairement pourquoi le CABAMC a décidé de rémunérer les membres de son conseil d'administration et de ses comités, et qu'il expose clairement la raison pour laquelle il estime qu'une telle approche profitera à l'organisation.

Les modèles qui méritent d'être examinés

Les organismes canadiens recourent à des dizaines de modèles afin de rémunérer les membres de leur conseil et de leurs comités. Cinq de ces modèles sont dignes de mention :

1. La plupart des organismes de réglementation professionnels canadiens comptent maintenant des représentants du public au sein de leurs organes directeurs (conseils d'administration) et de leurs comités. Certains ont des politiques de rémunération des membres du conseil qui distinguent les représentants du public des membres du conseil titulaires de permis, soit en

fixant des taux de rémunération différents, soit, plus généralement, en ne payant que les représentants du public et pas les membres qui sont des titulaires de permis.

Voici les raisons invoquées pour la rémunération des représentants du public, mais pas des membres du conseil qui sont titulaires de permis :

- Ces personnes n'ont aucun avantage à faire partie de cette profession réglementée et n'ont aucune responsabilité professionnelle de rendre à cette profession;
- L'offre d'une rémunération améliore considérablement le recrutement de représentants du public. Cette raison est souvent invoquée lorsqu'un organisme de réglementation recherche des représentants du public qui possèdent des compétences hautement spécialisées;

Toutefois, la plupart des organismes de réglementation ne font pas de différence quant à la façon dont ils paient les membres du conseil et des comités, qu'ils soient titulaires de permis ou représentants du public. La raison principale en est que la rémunération promeut une culture de l'égalité : « Ce sont tous des membres valorisés du conseil d'administration, quelle que soit la façon dont ils sont arrivés ici ».

Voilà, à mon avis, un argument convaincant. Il est difficile de plaider en faveur d'une rémunération qui change selon la façon dont la personne est devenue membre du conseil ou du comité.

2. Certaines organisations versent des honoraires ou des indemnités annuels aux membres du conseil et des comités. Ces formes de rémunération ne visent généralement pas à indemniser pour tout le temps habituellement consacré aux réunions et autres fonctions du conseil et des comités. Elles visent plutôt à reconnaître concrètement le temps et les efforts consacrés, et à compenser de façon minime une partie du revenu perdu, ou du temps en famille et du temps de loisir perdus. Ce type de politique a l'avantage principal d'être simple et transparente. Tout le monde est au courant de la rémunération versée à tous les membres du conseil et des comités. Il n'est pas nécessaire de consigner ses heures, de produire des rapports ou de « soumettre des factures ».

Ce type de politique a les inconvénients suivants :

- Il s'agit d'un instrument brut qui ne fait pas de différence entre ceux qui ont des charges lourdes et ceux qui ont des charges plus légères;
- De modestes honoraires ne suffisent pas à atteindre les objectifs de la rémunération du Conseil (p. ex., compenser une partie de l'occasion perdue de réaliser des gains). Il serait bien sûr possible d'apaiser cette préoccupation en versant des honoraires plus élevés.
- Les honoraires ne font pas grand-chose pour encourager la participation ou la présence actives. Vous recevez le même montant, que vous soyez membre d'un ou plusieurs comités, bien ou mal préparé, et que vous vous présentiez régulièrement ou occasionnellement.

De nombreuses organisations versent des honoraires spéciaux au président de leur conseil afin de tenir compte du temps supplémentaire nécessaire pour occuper ce poste. Les montants varient beaucoup, ce qui peut refléter des écarts dans les attentes ou les fonctions assignées au

président du conseil ou être simplement le fruit de la culture organisationnelle. Certaines organisations versent des honoraires spéciaux aux présidents de leurs comités et au vice-président de leur conseil.

L'option des honoraires devrait être conservée parce qu'elle répond à deux objectifs clés de transparence et de simplicité du CABAMC. Elle pourrait toutefois être mieux utilisée en combinaison avec un autre modèle de rémunération pour gérer les inconvénients qui y sont associés.

3. Certaines organisations versent une rémunération aux membres de leur conseil et de leurs comités fondée sur un taux horaire. Cela encourage les membres du conseil et des comités à bien se préparer et à participer régulièrement aux réunions. On peut ainsi différencier ceux qui acceptent beaucoup de travail de ceux qui ne le font pas. Il s'agit de la façon la plus équitable de compenser la perte de travail ou de temps personnel. Cette approche est toutefois loin d'être parfaite.

Il peut être dispendieux de verser une rémunération horaire aux membres du conseil et des comités. En fin de compte, le coût de n'importe quel modèle dépend du taux établi, mais dans l'ensemble, le modèle de taux horaire tend à être le plus cher parce qu'il compense pour chaque heure consacrée au travail. Il impose également un lourd fardeau administratif pour les membres du conseil et des comités ainsi que pour l'administration financière de l'organisation. Les membres du conseil et des comités doivent consigner leurs heures et présenter un compte régulièrement. La facturation à l'heure exige de la discipline et de la pratique, et les membres du conseil et des comités du CABAMC ne seront pas tous des experts en facturation à l'heure.

C'est encore pire pour l'administration des organisations, qui doit examiner et « vérifier » les comptes qu'elle reçoit. Pourquoi le membre A du conseil a-t-il facturé trois heures pour une réunion alors que le membre B n'en a facturé que deux? Pourquoi a-t-il fallu dix-huit heures à la membre C du comité pour lire tous les documents de la réunion alors qu'il en a fallu seulement cinq à la membre D du comité? Et, au fait, que suis-je censé faire de cette divergence? Même si ces heures reflètent avec exactitude le temps qu'il a fallu à chacun pour lire les documents, est-il approprié de payer la membre C plus que nous payons la membre D simplement parce qu'elle lit plus lentement?

Le modèle de rémunération horaire est également le moins transparent, car chaque membre du conseil et des comités recevra un montant différent en fonction du temps qu'il consacrera.

Étant donné que le modèle horaire est le plus coûteux et le plus lourd sur le plan administratif, et qu'il manque de transparence, il ne semble pas être un bon modèle pour le CABAMC.

4. Le modèle de rémunération à la journée est probablement le plus courant parmi les organismes à but non lucratif qui versent une rémunération aux membres de leurs conseils et de leurs comités. Les membres du conseil et des comités sont payés pour les réunions auxquelles ils assistent à un taux fixe qui reflète non seulement le temps de réunion, mais aussi le temps de préparation prévu.

Ce modèle est attrayant parce qu'il est raisonnablement transparent (les taux sont publiés et uniformes) et il est assez facile à administrer. Souvent, le président reçoit une indemnité journalière plus élevée pour tenir compte de la charge de travail supplémentaire liée à la préparation aux réunions. Les indemnités quotidiennes sont généralement des taux d'une demijournée en fonction d'un nombre minimum d'heures, et si une réunion est courte, le paiement est plutôt horaire.

Ce modèle est relativement facile à administrer, mais il nécessite un système pour enregistrer la participation aux réunions et transmettre cette information à l'administration financière de l'organisation. Certains le font faire par le secrétaire du conseil. D'autres demandent aux membres du conseil et des comités de remplir un formulaire attestant leur présence et de le soumettre à l'organisation.

Le modèle quotidien offre l'avantage important (outre sa simplicité et sa transparence) de favoriser la participation aux réunions. Si vous n'assistez pas à la réunion, vous n'êtes pas payé. Il s'accompagne aussi d'inconvénients. Il est fondé sur les réunions et certains membres du conseil et des comités effectuent une grande partie du travail à l'extérieur des réunions. Par exemple, certains préparent des présentations pour le conseil ou un comité, d'autres agissent à titre de conseillers informels du chef de la direction et d'autres participent à des activités en tant que représentants de l'organisation.

Le modèle de l'indemnité journalière est populaire pour de bonnes raisons. Il est simple, direct et transparent. C'est le modèle que le CABAMC utilise maintenant et qui vaut la peine d'être conservé en tant qu'option à l'avenir, seul ou en combinaison avec un ou plusieurs autres modèles.

- 5. Certains organismes offrent des « **avantages accessoires** » pour récompenser les membres du conseil et des comités pour leur service, seuls ou avec d'autres formes de rémunération. Voici quelques exemples que j'ai vus :
 - Les frais de déplacement des conjoints aux réunions sont payés;
 - Les membres du conseil sont inscrits au régime de santé et d'avantages sociaux de l'organisation;
 - Les membres du conseil sont autorisés à désigner un organisme de bienfaisance auquel l'organisme fera un don en leur nom.

Le recours à ces avantages accessoires en guise de rémunération est attribuable au fait qu'ils sont parfois plus attrayants pour les membres potentiels du conseil, que certains ne sont pas imposables et, dans le cas du paiement des frais de déplacement du conjoint, qu'ils sont considérés comme un moyen de compenser la perte de temps familial.

Les inconvénients sont principalement liés à l'optique. Je les appelle des « avantages accessoires » et c'est ainsi que les intervenants pourraient les voir. Ils n'ont aucun lien avec le temps et les efforts qu'un membre du conseil ou du comité consacre au travail organisationnel. Étant donné qu'ils sont souvent perçus de façon négative, je recommande de **ne pas** inclure

d'avantages accessoires au modèle de rémunération du CABAMC, du moins pas au départ. Il se peut qu'une fois que le CABAMC sera une organisation plus mature dont la culture organisationnelle est bien développée et bien comprise par les intervenants, certains de ces avantages puissent être ajoutés au régime de rémunération du conseil.

Quelques points de réflexion

1. La plupart des organisations traitent les présidents de leur conseil et de leurs comités différemment des autres membres du conseil ou des comités. Selon sa politique actuelle, le CABAMC accorde au président du conseil un taux quotidien plus élevé (750,00 \$ par jour par rapport à 550,00 \$), selon les lignes directrices du Conseil du Trésor fédéral qui constituent le modèle utilisé pour élaborer la politique actuelle. La plupart des organisations versent davantage à leur président non pas parce que leur temps est plus précieux, mais parce que le rôle de président exige généralement beaucoup plus de temps et d'efforts. De même, certaines organisations paient plus leur vice-président (parfois appelé « président élu ») et les présidents de leurs comités pour la même raison.

Beaucoup utilisent un modèle de rémunération entièrement différent, par exemple, les membres du conseil d'administration et des comités reçoivent une indemnité journalière, tandis que le président reçoit plutôt une allocation ou des honoraires annuels.

2. La politique actuelle du CABAMC ne traite pas de la rémunération des membres des

- comités. La loi sur le CABAMC, qui permet expressément de verser une indemnité aux membres du conseil, reste silencieuse sur la rémunération des membres des comités. Cela ne devrait pas constituer un obstacle à la rémunération des membres de comités parce que la Loi confère au conseil des pouvoirs étendus pour établir des règlements administratifs sur toute question nécessaire à l'exécution des activités du CABAMC qui comprendraient la rémunération des membres de comités. Il ne semble pas y avoir de bon fondement de politique au fait de rémunérer les membres du conseil, mais pas les membres de comités. Les motifs exposés ci-dessus s'appliquent également aux membres des comités et du conseil. Toutefois, les membres des comités devraient-ils être rémunérés au même taux que ceux du conseil? En règle générale, les membres du conseil sont non seulement responsables de participer aux réunions, mais aussi de gérer l'organisation et de surveiller le rendement dans son ensemble. Il y a aussi des risques associés au fait d'être administrateur d'une organisation qui ne s'applique généralement pas aux membres de comités. Il peut s'agir de bonnes raisons pour établir des taux de rémunération différents ou pour examiner différents modèles pour le travail du conseil et des comités.
- 3. Un type de comité reçoit un traitement légèrement différent en ce qui concerne la rémunération. Les comités d'arbitrage (ceux qui tiennent des audiences) sont généralement rémunérés en fonction de la durée de l'audience. Étant donné que certaines audiences peuvent être longues et avoir une grande incidence sur les emplois de jour des membres ou sur le temps personnel et familial, la rémunération tend à être généreuse. (Dans le cas du CABAMC, seul le Comité de discipline tiendra ce genre d'audiences.) Il existe des dizaines de modèles. Certains, par exemple, versent des taux qui augmentent après le premier ou le deuxième jour d'une audience. Étant donné que les comités d'audience sont généralement de petite taille (souvent, ils ne sont composés que de trois membres), l'incidence financière,

- même d'une rémunération généreuse, est faible, et l'avantage de pouvoir attirer des personnes pour siéger à des audiences plus longues, semble en valoir la peine.
- 4. Presque tous les conseils d'administration paient les frais de déplacement et certains paient le temps de déplacement. Pour ceux qui vivent en dehors des grands centres, en particulier, le temps de déplacement peut être important. Étant donné que le CABAMC est un organisme de réglementation national, un nombre important de membres voyageront pour se rendre aux réunions de chaque comité qui se tiennent en personne. Il y aura évidemment de grandes différences dans le temps de déplacement nécessaire pour se rendre à une réunion et, pour certains, le temps de déplacement sera très long. La politique actuelle du CABAMC comprend l'indemnité journalière pour les déplacements. À l'heure actuelle, les voyages sont quelque peu imprévisibles. À l'avenir, combien de réunions le conseil et les comités du CABAMC tiendront-ils en personne et combien tiendront-ils virtuellement? Ce sont les jours de vols annulés et retardés qui peuvent ajouter beaucoup au temps de voyage (et susciter de la frustration!). Est-ce un problème à court terme ou la nouvelle réalité des déplacements?

Je suis d'avis qu'il faut tenir compte du temps de déplacement et que le modèle d'indemnité journalière pour les déplacements est le plus logique. Il sera bien sûr possible de le revoir une fois que le CABAMC aura une meilleure idée de la fréquence des réunions en personne et de ce à quoi ressemble le monde du voyage une fois que la poussière se sera quelque peu dissipée.

Mesure du rendement

Une organisation qui rémunère les membres de son conseil d'administration et de ses comités le fait en reconnaissance de la contribution des membres du conseil et des comités à l'organisation, ainsi que des sacrifices que représente le temps perdu de réaliser des gains ou le temps perdu pour passer du temps en famille ou s'adonner à des loisirs. En outre, les intervenants s'attendent de plus en plus à ce que les membres du conseil et des comités « gagnent » leur rémunération en fonction du travail qu'ils font et de la valeur qu'ils apportent à l'organisation.

Pour régler cette question, de nombreuses organisations mettent en place un processus régulier (habituellement annuel) d'examen du rendement. Il s'agit généralement d'auto-évaluations visant à orienter les membres du conseil et des comités sur les attentes de l'organisation à leur égard et sur la façon dont ils ont agi par rapport à ces attentes. Souvent, le président organise une réunion annuelle pour examiner l'auto-évaluation et fournir ses propres commentaires. On trouve de nombreux modèles pour ce type d'évaluation. De même, de nombreuses organisations ont mis en place un processus annuel qui permet au président de recevoir des commentaires sur son propre rendement, encore une fois à l'aide d'un genre de sondage.

Le nombre magique

En plus de choisir le modèle de rémunération, le CABAMC devra décider du montant qu'il paiera dans n'importe quel modèle qu'il choisira. Quel est le nombre magique? Il n'y en a pas, et tout montant sélectionné sera considéré comme trop généreux par certains et comme pas assez généreux par d'autres. Aucune donnée scientifique ne permet de déterminer le nombre, ce dont on trouve la preuve

dans le fait que les organismes de réglementation au Canada sont très éparpillés en matière de rémunération (au sens propre et figuré). Il est encore plus difficile pour le CABAMC de trouver le bon montant parce qu'il s'agit d'un organisme de réglementation national, de sorte qu'il n'y aura pas de culture commune de rémunération. Il semble y avoir de grandes différences entre la « norme » à Regina et à Toronto.

La rémunération des membres du conseil et des comités vise entre autres à remplacer partiellement une partie des revenus qu'ils peuvent perdre en raison du temps consacré à leurs engagements. Même si l'objectif n'est pas de remplacer complètement un revenu perdu, le montant du revenu perdu pourrait-il servir de guide utile pour établir les montants de compensation? Les membres du conseil d'administration et des comités du CABAMC proviendront d'un large éventail d'emplois ou d'entreprises. Certains seront des salariés. Certains de ces employés salariés auront un congé payé pour travailler au CABAMC. On s'attend à ce que certains prennent des congés non payés ou des congés annuels. Les autres membres du conseil et des comités sont des travailleurs autonomes ou gagnent leur revenu en fonction de ce qu'ils produisent. Même pour ceux qui renoncent aux « heures facturables » pour leur travail au CABAMC, il y aura une grande différence dans le montant auquel ils renoncent en fonction de leur façon de facturer et du montant qu'ils facturent.

Il faut garder à l'esprit un point extrêmement important lorsqu'on fixe le montant de la rémunération des membres du conseil et des comités. Personne ne se joindra au conseil du CABAMC ou à l'un de ses comités pour l'argent. Même si la perte de revenu peut dissuader certaines personnes et constitue une bonne justification pour une forme quelconque de rémunération, ceux qui y participent le font pour bien d'autres raisons.

Pour certains, ce sera le prestige d'être membre de leur propre organe de direction; pour les représentants publics, il s'agira de l'association avec un organisme de réglementation national comme le CABAMC (la raison « ça paraît bien dans un CV »). Pour d'autres, ce sera l'occasion de faire un travail intéressant. Dans mon expérience limitée avec le CABAMC, le travail a toujours été intéressant et je me souviens avoir dit à Tom que j'avais tellement de plaisir qu'il n'avait pas besoin de me payer (il m'a heureusement ignoré). Certains aimeront la possibilité de contribuer à définir l'avenir du travail en matière de brevets et de marques de commerce au Canada. Pour d'autres, il sera considéré comme une bonne occasion de réseautage. Quelle que soit la raison pour laquelle les gens participent, la rémunération n'en sera pas l'une des principales. Tout cela pour dire qu'il est possible de fixer un montant de rémunération relativement modeste, étant donné qu'il y a d'autres avantages à faire partie d'un comité ou de du conseil d'administration du CABAMC.

Mes recommandations

1. Je recommande que le CABAMC utilise un modèle hybride pour rémunérer les membres de son conseil : une combinaison d'honoraires annuels (payés en versements trimestriels) et d'une indemnité journalière pour les réunions auxquelles ils ont assisté. Ce modèle permettra de verser une rémunération qui reflète à la fois les travaux non liés aux réunions (y compris le temps de déplacement) et, en payant pour la participation à la réunion, le CABAMC tire avantage de reconnaître les différences dans les engagements individuels liés à la réunion. Ce modèle est relativement simple à administrer (même s'il nécessitera une méthode d'enregistrement et de déclaration de la participation aux réunions), il est assez transparent et raisonnablement juste.

Comme il a été mentionné plus tôt, il n'existe aucune science exacte pour fixer le montant de la rémunération, surtout pour une organisation nationale avec des titulaires de permis et des représentants publics issus de milieux très divers. Les « nombres magiques » que je recommande m'ont paru justes, et pas trop frugaux ou trop généreux. Je recommande que les honoraires annuels soient de 5 000,00 \$ et que l'indemnité journalière soit de 350,00 \$ par réunion d'une demi-journée. Ce montant est supérieur au montant actuel de la politique de 550,00 \$ par jour, mais il n'est pas en décalage avec ce que paient de nombreux autres organismes de réglementation et, plus important encore, il semble juste et raisonnable. Pour les réunions de moins de deux heures, je recommande que la rémunération soit de 150 \$ par réunion.

- 2. Je recommande que les membres des comités du CABAMC reçoivent la même indemnité journalière que celle que j'ai recommandée pour les réunions du conseil, mais qu'il n'y ait pas d'honoraires annuels, afin de tenir compte du fait que les travaux des comités ne comportent généralement pas les mêmes responsabilités fiduciaires générales décrites précédemment et qu'il faudra donc généralement consacrer moins de temps en dehors des réunions.
- 3. Pour les comités qui exercent une fonction d'arbitrage, je recommande la même indemnité journalière que celle pour les autres réunions du comité pendant les deux premiers jours d'une audience, mais, si une audience est plus longue, je recommande une indemnité plus élevée pour chaque demi-journée supplémentaire au-delà des deux jours de 500,00 \$ par demi-journée. Cela sera rarement nécessaire, mais quand il le sera, on sera en mesure de rémunérer les membres du comité d'audience pour les perturbations importantes qu'une longue audience peut causer à leur travail et à leur vie.
- 4. Je recommande une rémunération plus élevée pour les présidents du conseil et des comités. Je recommande que les honoraires annuels du président du conseil d'administration soient de 20 000 \$ et que l'indemnité journalière du président pour les présidents du conseil et des comités soit de 50 % supérieur ou de 525 \$ par demi-journée.
- 5. Je recommande que le vice-président du conseil reçoive également des honoraires rajustés et une indemnité journalière rajustée. Il semble que le travail du vice-président, surtout en ces premiers jours de la création du CABAMC, soit presque équivalent à celui du président. Ce travail pourrait diminuer à mesure que la CABAMC s'installe et que bon nombre des politiques et procédures de démarrage sont établies. Pour cette raison, je recommande que les honoraires annuels du vice-président soient de 15 000 \$ et que l'indemnité journalière du vice-président soit de 450 \$ pour chaque demi-journée.

Je ne fais pas de recommandation pour le moment au sujet de la rémunération supplémentaire pour d'autres postes d'agent ou pour les vice-présidents de comité, en partie parce qu'il est trop tôt, à mon avis, pour déterminer si certains de ces postes nécessiteront un engagement de temps beaucoup plus important que les membres ordinaires du conseil ou des comités. Cette question devrait être réexaminée au cours de la prochaine révision de la politique.

- 6. À ce sujet, je recommande que le modèle et les taux de rémunération du conseil et des comités soient examinés tous les deux ans afin de déterminer s'ils continuent d'atteindre leurs objectifs et continuent d'être justes et raisonnables.
- 7. Comme je l'ai indiqué ci-dessus, je recommande le paiement pour le temps de déplacement en utilisant les mêmes indemnités journalières que celles indiquées ci-dessus. Une fois que le CABAMC aura une meilleure idée du temps de déplacement requis (quelle part de son travail sera effectuée virtuellement), il sera mieux en mesure de déterminer si cette politique doit être réexaminée.
- 8. Je recommande que le CABAMC établisse un processus d'examen annuel du rendement des membres du conseil et des comités. Il n'a pas à être lourd (de nombreux organismes utilisent un sondage en ligne et une conversation de suivi avec la présidente) et il existe de nombreux modèles génériques facilement disponibles. Le fait d'avoir un système d'examen du rendement des membres du conseil et des comités s'intègre bien aux objectifs de la rémunération de ceuxci et ajoute à la crédibilité des justifications exposées pour les rémunérer. Il faudrait élaborer un modèle semblable pour examiner chaque année le rendement des présidents du conseil et des comités.
- 9. La politique actuelle sur la rémunération des membres du conseil et des comités du CABAMC énonce les raisons du paiement de la rémunération ainsi que les taux et les autres politiques qui l'entourent. Je recommande d'améliorer ce récit dans la nouvelle politique afin de refléter les objectifs que la rémunération vise à atteindre, le lien avec le processus d'examen du rendement et aussi un rapport sur la rémunération versée annuellement aux membres du conseil et des comités (il peut être générique et ne doit pas préciser la rémunération individuelle reçue). Cela renforcera la transparence et la crédibilité du modèle de rémunération utilisé.

Conclusion

J'ai recommandé un ensemble de politiques de rémunération pour les membres du conseil et des comités, ainsi que des montants qui, à mon avis, sont raisonnables. Le Comité de la rémunération du CABAMC et le Conseil lui-même devraient toutefois appliquer leurs propres connaissances, leur expérience et surtout déterminer si ces recommandations leur conviennent. S'ils ne sont pas à l'aise, ils devront peut-être apporter certains ajustements parce que, comme je l'ai dit trop souvent dans ce rapport, l'établissement de la rémunération dans le contexte du CABAMC relève davantage de l'art que de la science.

Annexe A

Opinions d'autres organismes de réglementation de professions sur la rémunération des membres des conseils d'administration et des comités

La liste ci-dessous ne comprend pas les données obtenues dans le cadre d'un sondage similaire effectué par une autre organisation. On m'a demandé de ne pas partager les résultats parce que les participants n'avaient pas consenti au partage de leurs données. L'information est présentée en fonction de la taille de l'organisation, du plus petit au plus grand nombre de titulaires de permis :

- L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération aux membres du conseil ou des comités ou aux présidents, sauf aux représentants du public. Les représentants du public reçoivent 75 \$ par demi-journée, 125 \$ pour une journée complète et 125 \$ de plus pour chaque réunion pour le temps de préparation.
- 2. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération aux membres du conseil ou des comités ou aux présidents. Le président du conseil reçoit des honoraires annuels de 10 000 \$.
- 3. L'organisme qui exécute certaines fonctions réglementaires et certaines fonctions représentatives paie 150 \$ par réunion.
- 4. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération.
- 5. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération, sauf que le président du conseil d'administration reçoit 12 000 \$ par année pour un mandat de deux ans.
- 6. L'organisme de réglementation a récemment tenu un vote sur la rémunération des membres du conseil et il a été défait par un vote. Les représentants du public sont payés par le gouvernement. Le président du conseil d'administration reçoit 50 000 \$ par année et le vice-président reçoit 15 000 \$ par année. Les deux salaires sont ajustés annuellement pour tenir compte de l'inflation.
- 7. L'organisme de réglementation paie 500 \$ la demi-journée ou 135 \$ l'heure de réunion (la moins élevée), 175 \$ pour les réunions du soir (toute réunion qui commence après 16 h). Le président du conseil reçoit des honoraires annuels supplémentaires de 12 500 \$ et le président élu reçoit des honoraires supplémentaires de 5 000 \$. Le seul président de comité qui reçoit des honoraires supplémentaires est le président du Comité d'enquête sur les plaintes qui reçoit une rémunération supplémentaire de 10 000 \$.
- 8. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération aux membres du conseil ou du comité, sauf les représentants du public qui reçoivent 200 \$ par réunion. Le président du conseil reçoit des honoraires annuels de 50 000 \$ et le vice-président reçoit des honoraires annuels de 25 000 \$. Toutes les réunions ont lieu dans une ville et si le président ou le vice-président ne résident pas dans cette ville, ils reçoivent respectivement 5 000 \$ et 2 500 \$ supplémentaires (ce montant supplémentaire a été éliminé pendant la pandémie lorsque les réunions étaient virtuelles). Les membres du comité (sauf les représentants du public) ne sont pas rémunérés, sauf pour les membres du comité du tribunal d'audience, qui reçoivent 500 \$ par jour après les deux premiers jours d'audience. Toutefois, les représentants du public qui assistent aux audiences reçoivent la somme de 500 \$ pour tous les jours, y compris les deux premiers. L'organisation a également une politique selon laquelle le conjoint du président et du vice-président peut voyager avec eux dans le cadre d'une activité de l'organisation et les frais de déplacement de ce conjoint sont payés par l'organisation.
- 9. L'organisme de réglementation verse aux membres du conseil 400 \$ par réunion et 200 \$ de plus pour la préparation de la réunion pour chaque réunion à laquelle ils assistent.
- 10. L'organisme de réglementation verse 350 \$ par demi-journée de réunions et des honoraires annuels de 4 000 \$ aux membres du conseil (tous les comités sont composés de membres du conseil, de sorte qu'aucune considération spéciale n'est liée aux comités). Le président est

- rémunéré et reçoit des honoraires annuels de 75 000 \$, mais il ne touche pas d'indemnité journalière pour participer aux réunions.
- 11. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération aux membres du conseil ou des comités. Le président du conseil d'administration reçoit des honoraires annuels de 45 000 \$ et le vice-président 25 000 \$.
- 12. L'organisme de réglementation ne verse aucune rémunération aux membres du conseil, mais le président reçoit des honoraires de 90 000 \$. Les représentants du public sont payés par le gouvernement.
- 13. L'organisme n'est pas un organisme de réglementation, mais il a certaines fonctions de réglementation et il verse des honoraires annuels de 45 000 \$ au président du conseil. Les autres membres du conseil reçoivent des honoraires annuels de 12 000 \$. En outre, tous les membres reçoivent 1 500 \$ par réunion et les présidents des comités reçoivent 1 750 \$ par réunion qu'ils président. L'organisation permet également aux membres du Conseil de participer au régime d'avantages sociaux de l'organisation et à tous les coûts qui sont couverts par l'organisation.
- 14. L'assureur de l'organisme de réglementation verse à tous les administrateurs, sauf au président et au vice-président du conseil, des honoraires annuels de 35 000 \$. Le président et le vice-président reçoivent chacun des honoraires de 50 000 \$. Chaque membre du comité reçoit 4 000 \$ de plus que ses honoraires sauf pour les présidents, qui reçoivent des honoraires de 10 000 \$ (le président du Comité de vérification reçoit des honoraires supérieurs de 14 000 \$). Tout le monde touche également 1 250 \$ pour chaque réunion du conseil et 750 \$ pour chaque réunion du comité à laquelle ils participent.
- 15. L'organisme national qui est un organisme de coordination des organismes de réglementation provinciaux ne verse aucune rémunération, sauf des honoraires annuels de 50 000 \$ au président du conseil.

Note de service

AU	Conseil d'administration
DE	Comité de gouvernance
DATE	12 octobre 2022
OBJET	Sondage d'évaluation des réunions du Conseil d'administration (après chaque réunion)

Message

Le Comité de gouvernance, conformément à son plan de travail, a élaboré une évaluation simple à soumettre à l'examen du Conseil.

L'intention est qu'elle fasse partie de chaque trousse d'information du Conseil et qu'elle soit remplie et transmise au(à la) président(e) et au(à la) premier(-ère) dirigeant(e) immédiatement après la réunion. L'objectif est d'aider à la planification des réunions en définissant les aspects qui fonctionnent bien et les points à améliorer.

ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CABAMC			
11-12 novembre 2022	Nom -	Commentaires	
L'ordre du jour était clair, appuy	ré par les documents requis et		
livré dans les délais nécessaires pour le passer en revue à			
l'avance.			
Le(la) président(e) a dirigé la ré	éunion de manière efficace,		
conformément à l'ordre du jour, afin que le Conseil puisse			
prendre des décisions stratégiques.			
Le(la) président(e) a encouragé une discussion active et			
productive : chaque membre a été invité(e) à participer et à			
exprimer son opinion, et les opinions ont été traitées avec			
respect.			
Les membres ont participé de manière responsable et			
semblaient bien préparés à discuter des documents envoyés			
à l'avance.			
Les commentaires des sondages précédents ont été traités,			
discutés ou pris en compte de manière appropriée.			



Le temps a été bien utilisé, et j'ai aimé interagir avec les autres
membres du Conseil.

Après chaque réunion, le(la) président(e) ou le(la) premier(-ère) dirigeant(e) rendra compte au Conseil des résultats de chaque évaluation.

Exemple de résumé des commentaires à la présidence et à la vice-présidence du Conseil par le(la) premier(-ère) dirigeant(e) (qui reçoit les résultats confidentiels du sondage)

Nous voulions vous faire savoir que les résultats du sondage sur les commentaires du Conseil d'administration à l'égard de la présidence ont montré que 100 % des personnes interrogées étaient tout à fait d'accord avec les questions du sondage et qu'il n'y avait aucun commentaire.

La réunion du Conseil d'administration a été une réussite. Excellent travail!

Président(e), jour mois 2022

Note de service

AU	Conseil d'administration
DE	Comité de gouvernance
DATE	12 octobre 2022
OBJET	Participation des administrateur(-trice)s aux réunions des Comités

Message

Le Comité s'est penché sur la meilleure façon pour les administrateur(-trice)s qui n'ont pas encore été nommés à un Comité de déterminer leur préférence.

Le Conseil propose que chaque administrateur (trice), qui n'a pas été nommé à un Comité, puisse assister à toute réunion du Comité du Conseil en tant qu'observateur (trice).

Pour ce faire, un administrateur(-trice) doit informer le président du Comité et le premier dirigeant de son intention d'y assister. Les administrateur(trice)s recevront une invitation à la réunion et les documents à l'avance.

Les administrateur(-trice)s communiqueront leurs préférences en matière de nomination aux Comités à la présidence du Conseil d'administration et au président(e) du Comité des candidatures.

Tous les Comités devraient donc être au complet d'ici la fin du premier trimestre 2023.

Politique du Conseil n° 1 - Fonctionnement du CABAMC

NOM DE LA POLITIQUE	N° 1 – Fonctionnement du CABAMC – Son approche fondée sur des principes à la réglementation et à la gouvernance		
ARTICLES APPLICABLES DE LA LOI, DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS ET DU RÈGLEMENT et/ou OBJECTIF	Règlements administratifs du Conseil		
RESPONSABLE(S)	Premier(-ière) dirigeant(e) et directeur(-trice) financier(-ière)		
APPROUVÉE PAR	EN VIGUEUR	EXAMEN	RÉVISION
Conseil d'administration	11 mai 2021	Oct. et nov. 2022	12 novembre 2022

1. Introduction et survol

Le gouvernement du Canada a promulgué la <u>Loi sur le Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce (CABAMC)</u> en 2018, dans le cadre de sa Stratégie nationale d'innovation. En 2019, un Conseil d'administration provisoire a été nommé. Au printemps 2020, le Conseil a nommé un premier dirigeant.

En 2022, le Conseil permanent du CABAMC, composé de cinq administrateur(-trice)s nommé(e)s par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie et de quatre administrateur(-trice)s élu(e)s par la profession, est entré en fonction.

La présente politique décrit le fonctionnement du CABAMC en tant que nouvel organisme d'avant-garde axé sur la réglementation des professions de la propriété intellectuelle dans l'intérêt du public. Elle devrait aider le Conseil d'administration, les membres des comités, le(la) premier(-ière) dirigeant(e), le personnel, les décideur(-euse)s, les titulaires de permis et le public à comprendre la façon dont le CABAMC fonctionne. Comme le mode de fonctionnement adopté par le CABAMC, à titre d'organisme de réglementation professionnelle indépendant, diffère de celui instauré par bon nombre d'organismes de réglementation des professions « autonomes » au Canada et ailleurs, il est crucial de le documenter. Cette documentation permettra de garantir le maintien des approches adoptées par le CABAMC dès son instauration ainsi que la préservation de son mode de fonctionnement et d'éviter le passage à d'autres structures jugées convenables par certaines personnes puisqu'elles sont utilisées par d'autres organismes de réglementation.

Elle fait partie d'une série de documents qui fournissent des paramètres pour le fonctionnement du Collège. Ce document rassemble son approche, tandis que d'autres documents expliquent l'ensemble des opérations du Collège¹. Ce document ne fait pas autorité : les documents faisant autorité sont les lois, le règlement, les règlements administratifs et les politiques.

Qu'est-ce que le CABAMC?

Le CABAMC est l'organisme de réglementation des agent(e)s de brevets et des agent(s) de marques de commerce au Canada. Toute personne qui souhaite se présenter comme agent(e) de brevets ou agent(e) de marques de commerce, ou agir au nom de ses client(e)s dans le cadre de ses relations avec l'<u>Office de la propriété intellectuelle du Canada</u> (où les brevets et les marques de commerce sont enregistrés), doit être titulaire d'un permis du CABAMC. Il s'agit d'un organisme de réglementation national qui est unique. Il n'y a aucun organisme de réglementation provincial des agent(e)s de brevets et des agent(s) de marques de commerce².

Que fait le CABAMC?

Le Collège s'assure que les personnes qui entrent dans la profession répondent à ses normes de compétence professionnelle et d'éthique. Pour ce faire, il :

- Établit des normes de compétence pour les personnes qui souhaitent obtenir un permis d'exercice en tant qu'agent(e), contraint les agent(e)s stagiaires à travailler avec un(e) agent(e) d'expérience pendant deux ans et fait passer des examens de compétence aux personnes candidates afin de s'assurer qu'elles satisfont aux normes de compétence de niveau d'entrée du Collège.
- Le Collège renouvelle chaque année les permis d'agent(e) de brevets et d'agent(s) de marques de commerce. Les frais de permis financent ses activités.

Le Collège établit des normes d'éthique et de pratique pour les agent(e)s et les applique au moyen d'une variété de techniques, y compris des services consultatifs et de soutien, et un système de plaintes et de mesures disciplinaires, au besoin.

Les titulaires de permis doivent s'assurer de souscrire à une assurance responsabilité civile professionnelle et le Collège les contraint à prendre les mesures nécessaires pour démontrer le maintien de leurs compétences (perfectionnement professionnel continu).

Le Collège collaborera avec la communauté professionnelle pour encourager l'équité et la diversité dans la profession, étendre les services des agent(e)s et soutenir l'innovation dans l'économie

Politiques de réglementation (y compris l'inscription, les enquêtes, la discipline, l'assurance de la qualité et le perfectionnement professionnel), politiques d'exploitation et de gestion, politiques de gouvernance du Conseil (notamment les processus du Conseil, les valeurs, les rôles, les relations avec le[la] premier[-ère] dirigeant[e], l'évaluation du[de la] premier[-ère] dirigeant[e], du Conseil et des comités, la planification stratégique et opérationnelle, la budgétisation, la gestion des risques, les relations externes [avec des parties prenantes et des gouvernements] et les consultations avec des membres du public et de la profession)

² Environ le tiers de la communauté professionnelle est composé d'avocat(e)s et est donc réglementé dans ce domaine. Le Collège reconnaît ce chevauchement et s'y attaquera pour éviter la confusion pour le public et les titulaires de permis, ou toute lacune dans la protection du public.

canadienne, dans la façon de travailler des agent(e)s de brevets et des agent(s) de marques de commerce et dans la protection des droits de propriété intellectuelle au Canada.

Qui est responsable?

Le Collège dispose d'un Conseil d'administration, de comités, d'un(e) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire et de membres du personnel.

Le Conseil d'administration compte neuf membres : cinq sont nommé(e)s par le(la) ministre fédéral de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, tandis que les quatre autres sont élu(e)s par les quelque 2 500 titulaires de permis.

Le Conseil d'administration a la responsabilité de veiller à ce que le Collège remplisse le rôle décrit dans la Loi sur le CABAMC. Il le fait en donnant des instructions au(à la) premier(-ière) dirigeant(e), puis en surveillant ce que fait le CABAMC, et surtout, ce qu'il accomplit.

Le Conseil donne ses principales instructions en adoptant des règlements administratifs et des politiques. Il adopte également des plan d'activités et des budgets annuels, ainsi qu'un plan stratégique et des valeurs organisationnelles. Les règlements administratifs précisent les responsabilités de chaque personne et, en général, les règles opérationnelles et de gouvernance. Le Conseil a adopté la <u>Politique</u> <u>du Conseil n° 2 – Objectifs, normes et principes réglementaires</u>, qui définit le rôle du Collège, en tant qu'organisme de réglementation, ainsi que sa méthodologie. Ces éléments sont décrits en détail plus loin dans le présent document.

Les instructions du Conseil sont appliquées par le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire, qui est responsable de l'embauche du personnel, et les trois comités du Conseil.

Les comités réglementaires (Comité d'inscription, Comité d'enquête et Comité de discipline) sont indépendants et remplissent leurs fonctions sans supervision directe du Conseil d'administration. La majeure partie du travail du CABAMC est effectuée par le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire ainsi que le personnel, qui s'occupent des interactions avec les titulaires de permis, les stagiaires et les membres du public.

Les six comités du CABAMC sont les suivants :

Comités réglementaires

- Le Comité d'inscription Ce comité est responsable de veiller à ce que les décisions réglementaires soient équitables. Si un(e) stagiaire ou titulaire de permis n'est pas d'accord avec une décision prise par le(la) registraire, la personne concernée peut faire appel de cette décision devant le Comité d'inscription.
- Le Comité d'enquête et le Comité de discipline Lorsque des préoccupations concernant la conduite éthique ou la compétence d'un(e) agent(e) qui ne peuvent être traitées ou résolues à un stade précoce par le(la) registraire sont soulevées et que l'on dispose de preuves d'inconduite ou d'incompétence professionnelle, la situation fera l'objet d'une enquête par le Comité d'enquête. Au besoin, ce comité transmettra la plainte au Comité de discipline aux fins d'arbitrage et de décision officielle.

Comités du Conseil

- Le Comité de vérification et des risques Ce comité aide le Conseil d'administration en collaborant avec le personnel pour tout ce qui concerne la gestion financière, l'évaluation et la gestion des opérations et des risques réglementaires et la vérification annuelle.
- Le Comité de gouvernance Ce comité aide le Conseil d'administration à appliquer des pratiques exemplaires en matière de gouvernance dans tous les domaines de compétence du Conseil et des comités, notamment pour l'évaluation de leur rendement.
- Le Comité des candidatures et du développement du Conseil Ce comité aide le Conseil d'administration dans son rôle de planification de la relève en collaborant avec le gouvernement à la nomination des membres du Conseil et en supervisant le processus d'élection des membres du Conseil parmi les titulaires de permis et la nomination des membres des comités par le Conseil. Il prévoit les occasions de formation et de perfectionnement continus offertes au Conseil et aux comités.

Le Collège peut créer d'autres comités afin de traiter de nouvelles questions.

Caractère distinct du Collège

Le CABAMC est un nouvel organisme de réglementation. Il n'est pas né d'une autre organisation. Le Collège a élaboré des politiques, des procédures et des pratiques nouvelles en tout point.

La plupart des administrateur(-trice)s et des membres des comités réglementaires ne sont pas titulaires d'un permis du CABAMC. Cela s'explique par le mandat de protection de l'intérêt public du Collège. Les membres apportent donc un grand éventail de compétences à la table du Conseil, préservent son mandat d'intérêt public et améliorent la transparence au chapitre des activités.

Le Collège est axé sur les résultats. Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) a la responsabilité d'administrer les programmes de réglementation, puis d'en faire rapport au Conseil d'administration. Ensemble, ils déterminent si ces programmes produisent les résultats précisés par le Conseil.

Le Collège est animé par un ensemble de politiques conçues pour aboutir à une réglementation de haute qualité. Il a étudié les organismes de réglementation en tête de classement dans le monde et a modélisé ses pratiques et ses opérations de réglementation en fonction de ceux-ci.

Le Collège est géré professionnellement. La réglementation de la profession est un travail important et exige du personnel possédant l'expérience et l'expertise appropriées en matière de réglementation des services professionnels.

Le Collège s'engage à consulter les parties prenantes afin de comprendre l'impact et les résultats de ses plans ou de ses décisions réglementaires, y compris les politiques qu'il met en place.

Le CABAMC est un organisme national – Étant donné que les brevets et les marques de commerce relèvent du gouvernement fédéral, il en va de même de la réglementation des agent(e)s autorisé(e)s à traiter avec l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.

Le CABAMC est un organisme bilingue – Il mène toutes ses activités dans les deux langues officielles et sert les membres de la profession ou du public dans la langue officielle de leur choix.

Le Collège est virtuel – Sa méthode principale de faire des affaires est virtuelle. Il ne possède pas de bureau central. La plupart de ses réunions auront lieu en ligne. Les réunions du Conseil sont enregistrées et diffusées publiquement. En outre, tous les enregistrements et les documents sont accessibles aux membres de la profession ou du public.

2. Le modèle de réglementation

Le CABAMC est un organisme de réglementation moderne axé sur l'atténuation des risques et les résultats. Son approche de la modernité est résumée dans son engagement à appliquer les principes de la « juste mesure »³ dans le cadre de toutes ses activités de réglementation. Essentiellement, l'approche du CABAMC en matière de réglementation consiste à s'en tenir aux moyens nécessaires pour gérer les risques et les autres problèmes qui requièrent une intervention du Collège. C'est ce que l'on appelle une approche fondée sur l'atténuation des risques. Une approche fondée sur les résultats signifie que le CABAMC a l'intention de faire rapport de ses travaux de manière à démontrer leurs répercussions et à attester des changements entraînés par les mesures réglementaires qu'il a prises⁴.

La manière d'accomplir le travail

Les règlements administratifs et les politiques définissent les mandats et les processus des programmes de réglementation, y compris la délivrance et le maintien du permis. Trois politiques clés du Conseil décrivent :

- ce que doit accomplir le CABAMC (les objectifs réglementaires);
- les activités du CABAMC et la façon dont les programmes sont exécutés (les normes réglementaires);
- la façon dont le CABAMC prend des décisions réglementaires (les principes réglementaires).

³ Initialement mis au point par la Professional Standards Authority de l'Angleterre, ces concepts ont été largement adoptés par la suite et sont bien résumés dans une publication de l'Ordre des psychothérapeutes autorisés de l'Ontario (OPAO) disponible à l'adresse suivante : https://www.crpo.ca/wp-content/uploads/2018/10/Right-touch-risk-based-presentation_FINAL.pdf [en anglais seulement].

⁴ Le gouvernement de l'Ontario a récemment introduit un cadre pour les organismes de réglementation du domaine de la santé intitulé « Cadre de mesure de rendement des ordres ». Pour le consulter, rendez-vous sur la page suivante :

https://health.gov.on.ca/fr/pro/programs/hwrob/CPMF_summary_report.aspx. Une recherche sur Google permet de constater à quel point le cadre a été adopté et appliqué par de nombreux organismes de réglementation du domaine de la santé.

Prises ensemble, ces politiques décrivent ce qu'il faut faire et constituent en quelque sorte un « code de conduite » pour le fonctionnement du Collège.

La Loi établit le CABAMC et crée son mandat. Elle décrit en détail la tenue des registres officiels des titulaires de permis, ainsi que les structures et les processus de traitement des plaintes et des audiences sur la conduite professionnelle. Le Règlement, adopté par décret, établit des critères pour plusieurs obligations réglementaires, notamment la délivrance des permis.

Le(la) registraire et le personnel assument la responsabilité principale des transactions réglementaires avec les stagiaires, les titulaires de permis et le public, conformément au Règlement et aux règlements administratifs. Cela comprend l'inscription des stagiaires et des titulaires de permis, la tenue de tous les dossiers, y compris le <u>registre</u> des agent(e)s, l'administration et le contenu des évaluations des compétences, le renouvellement annuel des permis, y compris les paiements, et la réception de plaintes et d'exposés des faits concernant le comportement des titulaires de permis ou des stagiaires. Les décisions relatives à l'inscription peuvent être examinées par le Comité d'inscription, devant lequel le CABAMC peut être représenté par des membres du personnel ou par un(e) avocat(e), sur instruction du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire, ou d'un(e) délégué(e).

Les préoccupations concernant la conduite d'un(e) titulaire de permis qui ne peuvent être résolues de manière consensuelle ou à un stade précoce et qui soulèvent des questions d'inconduite ou d'incompétence possible doivent être transmises au Comité d'enquête, sous réserve des documents d'orientation appropriés. Le Comité d'enquête déterminera s'il doit transmettre le dossier au Comité de discipline aux fins d'arbitrage.

Les Comités d'enquête et de discipline sont responsables de remplir leurs rôles décrits dans la Loi et dans les politiques qu'ils adoptent. De récentes modifications apportées à la Loi permettent au(à la) registraire d'examiner les questions dès qu'elles sont soulevées afin de déterminer si elles constituent une plainte devant être transmise au Comité d'enquête.

Le Comité d'inscription entend les personnes inscrites, les stagiaires et les titulaires de permis qui ne sont pas d'accord avec une décision du(de la) registraire.

Les principales activités du CABAMC sont les suivantes :

- 1. Inscription et reconnaissance professionnelle Établissement de normes de compétence et évaluation de celles-ci, gestion de la validité des permis;
- 2. Responsabilité professionnelle Plaintes et mesures disciplinaires, Code de déontologie (dont une formation sur la déontologie);
- 3. Assurance responsabilité civile professionnelle obligatoire;
- 4. Gouvernance, y compris les élections et les nominations au Conseil d'administration, les nominations aux comités et la mise en place d'une structure solide à l'appui d'un organisme de réglementation indépendant.

Les travaux futurs pourront comprendre les suivants :

- 1. Promotion des pratiques en matière d'innovation et de propriété intellectuelle (PI);
- 2. Perfectionnement des compétences et perfectionnement professionnel continus;

- 3. Examens d'assurance de la qualité (l'apport de modifications législatives sera probablement nécessaire);
- 4. Élaboration de normes de pratique et la formulation de conseils en la matière;
- 5. Appui aux titulaires de permis qui offrent des services pro bono afin d'améliorer l'accès des Canadien(ne)s aux services de Pl.

Les règlements administratifs imposent un mandat à d'autres comités et décrivent comment ces comités sont nommés, comment les postes peuvent devenir vacants et comment ils sont comblés. Les membres des comités doivent posséder des compétences, des aptitudes et des qualités particulières. En outre, les comités doivent être composés à la fois de représentant(e)s du public et de titulaires de permis. De plus amples détails sur les exigences qui s'appliquent figurent dans le mandat et la matrice de compétences de chaque comité.

Conformément aux documents d'orientation qui s'appliquent, le travail est réparti comme suit :

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire ainsi que le personnel sont responsables des activités suivantes :

- Appuyer le Conseil d'administration dans sa surveillance, son orientation stratégique, ses relations avec les parties prenantes (gouvernement, industrie et profession) et son évaluation du rendement (résultats réglementaires et gouvernance);
- Diriger les réunions du Conseil d'administration et des comités, fournir des ordres du jour, des avis, des documents d'information et des procès-verbaux, effectuer des recherches sur les politiques, les questions opérationnelles et les pratiques exemplaires partout dans le monde et fournir des conseils et des avis;
- Gérer les élections pour les postes du Conseil d'administration et le recrutement pour les postes des comités, sous réserve de la supervision du Comité des candidatures et du Comité de gouvernance.
- Diriger l'organisation, en administrant notamment les politiques opérationnelles et les opérations liées à la planification et au financement des activités, à l'analyse des risques (organisationnels et réglementaires), à la technologie de l'information, à la gestion des ressources humaines et au respect des exigences législatives, y compris la protection de la vie privée, l'accès à l'information, le bilinguisme, l'équité et la diversité et l'emploi;
- Établir la politique opérationnelle pour tous les programmes gérés par le CABAMC;
- Assumer la responsabilité à l'égard de la présence du CABAMC sur le Web et les médias sociaux, de la stratégie de communication de l'organisation et des relations avec le public, les parties prenantes et les membres de la profession, y compris diverses formes de consultation.

Le Comité des candidatures et du développement du Conseil et le Comité de gouvernance assistent le Conseil d'administration en s'acquittant du rôle qui leur est dévolu en ce qui concerne les nominations au Conseil et aux comités, la tenue d'élections pour les postes du Conseil et la création d'un modèle de formation et d'amélioration continues pour les membres du Conseil et des comités.

Le Comité de vérification et des risques aide le Conseil d'administration en examinant les budgets, les plans financiers et les analyses des risques de la direction.

Le Conseil d'administration supervise le fonctionnement du CABAMC, approuve les plans stratégiques, les plans d'activités et les budgets, évalue son rendement et celui des comités, examine les rapports décrivant la mesure selon laquelle les programmes du CABAMC atteignent les résultats souhaités, nomme et supervise le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et évalue son rendement. En bref, le Conseil veille à ce que le Collège « protège l'intérêt public ».

3. Le modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance retenu est un conseil de gouvernance des politiques ayant comme seul(e) employé(e) le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire.

Les rôles de premier(-ière) dirigeant(e) et de registraire sont combinés sous la responsabilité d'une seule personne, car le Conseil d'administration exige que le(la) premier(-ière) dirigeant(e) connaisse toutes les facettes de la réglementation afin d'assumer simultanément la responsabilité des politiques et des aspects opérationnels du CABAMC. Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) est responsable du leadership, de la gestion et des opérations. Le(la) registraire est responsable de la mise à jour des politiques et des processus réglementaires et de la prise de décision réglementaire initiale.

Conformément au modèle de gouvernance retenu selon lequel le(la) premier(-ière) dirigeant(e) est le(la) seul(e) employé(e) du conseil de gouvernance, la fonction de registraire peut être déléguée à un(e) registraire adjoint(e), et, au besoin, à des membres du personnel ou à des entrepreneur(e)s.

Qu'entend-on par « protection de l'intérêt public »?

Le Conseil a adopté la Politique du Conseil n° 9 – Intérêt public et processus décisionnel du CABAMC, qui précise la réflexion du CABAMC à propos de la notion d'intérêt public et la façon dont les facteurs d'intérêt public guident toutes les décisions du Collège.

4. Description détaillée des rôles

Les rôles des différentes parties prenantes du CABAMC sont décrits plus en détail dans cette section.

4.1 Qui formule les politiques?

Le Conseil d'administration du CABAMC a déterminé qu'il sera un conseil de politiques. Son autorité et ses principales fonctions sont précisées dans les règlements administratifs et peuvent être résumées

comme suit : il prendra des décisions concernant les politiques qui dirigent l'organisation, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et ses comités.

Le terme « politique » est utilisé pour désigner différents types de documents, adoptés par différents organismes au sein du CABAMC.

Politiques du Conseil

Les orientations politiques consisteront le plus souvent à formuler un résultat qui nécessitera des ressources pour atteindre un objectif particulier. Ensuite, le Conseil d'administration surveille le CABAMC pour en assurer la conformité par rapport à ces politiques et à l'atteinte de ces objectifs et résultats. Les politiques de gouvernance guident le fonctionnement du CABAMC. Certaines politiques – comme les objectifs réglementaires – fixent les objectifs du CABAMC.

Voici des exemples de politiques du Conseil d'administration qui fixent certains des objectifs réglementaires :

« Protéger les utilisateur (-trice)s des services de brevets et de marques de commerce. »

Les <u>normes réglementaires</u> fournissent des orientations générales qui guident le fonctionnement du CABAMC, notamment :

« Le Collège formule clairement son objectif et fait preuve d'ouverture et de transparence dans tous les processus : il publie ses exigences réglementaires, ses directives, ses politiques, ses processus et ses décisions, fournit des renseignements précis et accessibles sur les titulaires de permis et fait état de son rendement et de ses résultats. »

D'autres exemples de ce genre se trouvent dans les objectifs, normes et principes réglementaires, de même que dans les buts et objectifs stratégiques, et seront abordés plus en détail dans les valeurs organisationnelles énoncées après la première série de planification stratégique. Le Conseil d'administration établit également d'autres politiques, comme celles qui ont trait à la gouvernance, et a soutenu le(la) premier(-ière) dirigeant(e) dans la mise au point d'une vaste gamme de politiques concernant les finances et les opérations.

Politiques relevant du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire veille à la conformité des politiques aux règlements administratifs et aux politiques du Conseil d'administration ou à leur promotion. Il peut s'agir de politiques administratives (comme les politiques en matière de ressources humaines ou celles liées à l'utilisation des ressources informatiques) ou de politiques liées à la conception et à l'exploitation d'un programme particulier. Par exemple, une politique de programme pourrait décrire un programme

d'évaluation des stagiaires, y compris son fonctionnement, ses objectifs, les moyens d'atteindre ces objectifs, les limites, les objectifs de rendement, etc.

Les politiques publiées contiennent des procédures ou une description détaillée des étapes à suivre pour engager un processus opérationnel du CABAMC, comme les mesures à prendre pour s'inscrire aux examens d'entrée, pour devenir stagiaire ou titulaire de permis ou pour renouveler un permis annuellement.

Les procédures décrivent ce qui doit être fait, dont chacune des étapes à suivre. Les étapes peuvent être exécutées par une personne à l'intérieur du CABAMC, comme un(e) membre du personnel, ou par une personne à l'extérieur de l'organisation, comme un(e) titulaire de permis, un(e) stagiaire ou l'auteur(e) d'une plainte. Étant donné que les procédures sont opérationnelles, leur établissement relève de l'autorité du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire. Des processus et des procédures sont toujours requis pour se conformer aux règlements administratifs ou y être assujettis.

Il peut y avoir des ambiguïtés quant à savoir si une politique relève adéquatement du (de la) premier (-ière) dirigeant (e) ou du Conseil d'administration. Bien que, sur une analyse purement technique, le (la) premier (-ière) dirigeant (e) soit libre de formuler toute politique qui s'inscrit dans le cadre de politique déjà défini par le Conseil d'administration, le (la) titulaire de ce poste peut souhaiter informer le Conseil de la politique qu'il (elle) planifie adopter ou l'en informer une fois que la décision sera prise. Le défi consiste à ne pas imposer de détails administratifs au Conseil ou l'inviter à participer aux opérations, tout en reconnaissant que ce que le (la) premier (-ière) dirigeant (e) et registraire considère comme un élément administratif peut être considéré par d'autres comme un élément important ou un changement d'orientation.

4.2 Le rôle du Conseil d'administration

Les cinq administrateur(-trice)s nommé(e)s au Conseil par le ministre ne peuvent pas être titulaires de permis. Les administrateur(-trice)s élu(e)s parmi les titulaires de permis ne sont pas autorisé(e)s à être membres d'une organisation qui défend les droits des agent(e)s de brevets ou des agent(s) de marques de commerce. Le mandat des administrateur(-trice)s élu(e)s est de trois ans, tandis que la durée de celui des administrateur(-trice)s nommé(e)s est à la discrétion du ministre, bien qu'un mandat d'une durée de trois soit la norme prévue.

Les règlements administratifs du CABAMC, édictés par le Conseil d'administration, définissent les rôles et les responsabilités du Conseil. Ils sont résumés ici à des fins explicatives.

La plupart de ces exigences sont réalisées avec l'aide, le soutien et les conseils du (de la) premier (-ière) dirigeant (e) et registraire et sont précisées dans la <u>Politique du Conseil n° 5 – Attentes en matière de gouvernance relatives au poste de président-directeur général (PDG)</u>.

Les obligations du Conseil d'administration sont définies dans le <u>Règlement administratif du Conseil</u>, et plus particulièrement à l'article 8. Les responsabilités du Conseil d'administration en vertu du règlement administratif et des pratiques de bonne gouvernance sont les suivantes :



Supervision de l'organisation

- a. Nommer un(e) premier(-ière) dirigeant(e), lui donner des directives claires pour l'exécution de son travail et assurer une certaine supervision, en fonction des attentes établies en matière de rendement, de la planification de la relève et de l'examen périodique et régulier du rendement;
- b. Surveiller le rendement du Conseil et des comités, déterminer la nature de l'évaluation du Conseil et s'assurer qu'elle a lieu au moins une fois par année;

Orientation de la politique réglementaire

- Adopter des objectifs réglementaires, des normes réglementaires et des principes réglementaires;
- d. Déterminer la fréquence de l'examen des politiques, lequel comprend une évaluation de leur pertinence, et s'assurer que les examens sont effectués;

Gouvernance

- e. Assurer une gouvernance efficace en adoptant des politiques régissant ses champs d'activité,
 l'évaluation du rendement organisationnel et l'engagement en matière de planification de la relève;
- f. Élire les personnes qui assureront respectivement la présidence et la vice-présidence;
- g. En collaboration avec le(la) premier(-ière) dirigeant(e), établir une vision d'avenir pour le CABAMC de même que des politiques et des plans, y compris un plan stratégique, pour garantir l'efficacité et la qualité des règlements et des programmes;
- h. Créer des comités ou des groupes de travail du Conseil d'administration pour aider ce dernier à exécuter les travaux;
- i. Élaborer des matrices de compétences pour les membres du Conseil, préciser les processus pour les titulaires de permis élu(e)s à titre d'administrateur(-trice)s, y compris la surveillance, et collaborer avec le gouvernement du Canada à la nomination des membres du Conseil;

Supervision des finances

- j. Assurer la gérance des ressources du CABAMC :
 - i. Assurer une planification opérationnelle et financière efficace;
 - ii. Approuver les plans d'activités annuels, les budgets de fonctionnement et d'immobilisations;
 - iii. Fixer les frais:
 - iv. Surveiller le rendement financier;
 - v. Nommer et superviser un(e) vérificateur(-trice) indépendant(e) (tâche déléguée au Comité de vérification et des risques) et approuver les états financiers vérifiés;

Surveillance

 k. Surveiller et commenter les risques réglementaires et opérationnels pour le CABAMC, et veiller à ce que les décisions et les politiques mettent l'accent sur la gestion et l'atténuation des risques de dommage pour le public;

- Superviser l'efficacité des relations et des interactions avec les parties prenantes internes et externes;
- m. Surveiller le respect de toutes les exigences juridiques du CABAMC, du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et du Conseil d'administration;
- n. Surveiller les opérations au moyen de rapports provenant du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) ou d'autres parties prenantes qui décrivent la conformité aux politiques;
- o. Surveiller la mesure dans laquelle le(la) premier(-ière) dirigeant(e) atteint les critères de rendement établis pour les opérations;
- Surveiller la mesure dans laquelle les objectifs organisationnels sont atteints, y compris les résultats souhaités ou précisés;
- q. Décider quand effectuer des vérifications de la conformité et ce qui peut en faire l'objet (non seulement financières, mais également la conformité du[de la] premier[-ère] dirigeant[e] et d'autres personnes aux politiques);

Divers

- r. S'occuper des questions confiées en vertu de la Loi et des règlements administratifs, ainsi que celles attribuées par le ministre;
- s. Entreprendre toute autre question que le Conseil d'administration estime nécessaire pour atteindre les objectifs du CABAMC.

La présidence du Conseil est élue par les administrateur(-trice)s. La personne qui assume ce rôle préside toutes les réunions, à moins d'être non disponible ou en conflit d'intérêts, collabore avec le(la) premier(-ière) dirigeant(e) pour établir des ordres du jour, agit à titre de lien clé entre le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et le Conseil d'administration (sans fonction de supervision de cette personne) et est responsable de consulter l'évaluation du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) chaque année (déléguée au Comité de gouvernance). À l'occasion, la présidence parle au nom du CABAMC et du Conseil d'administration et est, avec le(la) premier(-ière) dirigeant(e), une ressource pour les membres du Conseil.

4.3 Les rôles du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et du(de la) registraire

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et le(la) registraire sont responsables de la gestion, des opérations et de la prise de décisions réglementaires initiale. Les règlements administratifs précisent leur mandat.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e)

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) exerce les fonctions et remplit les obligations normalement associées à ce type de poste⁵, notamment :

Administration

- a. Gérer, coordonner et supporter les activités administratives, financières et opérationnelles du CABAMC;
- b. Embaucher et superviser les employés, les agent(e)s et les entrepreneur(e)s du CABAMC, et les diriger et superviser;
- c. Formuler et gérer les normes de service à la clientèle;
- d. Établir les conditions de délégation des pouvoirs du (de la) registraire;

Soutien technique

- e. Conseiller et aider le Conseil d'administration à mettre en œuvre et évaluer les activités réglementaires du CABAMC;
- f. Tenir le Conseil au courant de l'évolution de la réglementation professionnelle;
- g. Proposer des mesures au Conseil d'administration pour la présentation de rapports sur la conformité et faire rapport sur l'atteinte des objectifs et des résultats réglementaires;
- h. Aider le(la) président(e) du Conseil à élaborer le programme et les priorités du Conseil;
- i. Veiller à ce que des ressources soient disponibles pour organiser les réunions du Conseil et rédiger des procès-verbaux;

Juridique

- j. Signer les documents au nom du CABAMC;
- k. S'assurer que le Conseil se conforme à la Loi, au Règlement, aux règlements administratifs et aux politiques qui le concernent;
- I. Assurer le respect des lois telles que la protection des renseignements personnels, l'accès à l'information et le bilinguisme;

Administration des programmes

- m. Formuler des processus de gestion des procédures opérationnelles (adoption, conservation et modification);
- n. Déterminer les exigences en matière d'assurance pour les titulaires, qui peuvent différencier différentes catégories de pratique;
- o. Déterminer les normes de pratique pour les titulaires de permis;
- p. Déterminer les niveaux appropriés de transparence liés aux opérations réglementaires individuelles du CABAMC et aux processus opérationnels;

⁵ Article 46 du Règlement administratif du Conseil

Rapports sur la gestion du rendement

- q. Mesurer le respect des politiques et des lois et l'atteinte des objectifs et des résultats et en faire rapport au Conseil d'administration;
- r. Proposer et effectuer des examens internes et externes des opérations et des réalisations;

Gestion des risques

s. S'assurer que les risques sont gérés, tant pour l'organisation que pour les titulaires de permis réglementés, ce qui comprend toutes les formes d'assurance requises pour l'organisation;

Communications

t. Assurer la communication avec toutes les parties prenantes;

Leadership

u. Diriger le CABAMC;

Divers

- v. S'acquitter des fonctions et des responsabilités conférées par la Loi, le Règlement, les règlements administratifs et les politiques et procédures approuvés par le Conseil d'administration;
- w. Donner effet aux orientations de politique établies par le Conseil;
- x. Assigner d'autres fonctions et obligations au Conseil d'administration;
- y. Effectuer des rapports périodiques au Conseil sur d'autres questions, au besoin;
- z. Faire rapport au ministre, conformément à la Loi.

Le(la) registraire

Le(la) registraire s'acquitte des fonctions et des responsabilités conférées par la Loi, le Règlement, les règlements administratifs et les politiques approuvés par le Conseil ou le(la) premier(-ière) dirigeant(e). Pour appuyer les objectifs, les normes et les principes réglementaires, le registraire établit des politiques, des procédures et des formulaires réglementaires pour tous les programmes pertinents, qui sont appelés « politiques du registraire ».

La Loi autorise le(la) registraire à déléguer certaines décisions. Le(la) registraire l'a fait pour toutes les décisions d'inscription en déléguant l'autorité de première instance au(à la) registraire adjoint(e). Des rapports mensuels sur les décisions déléguées sont fournis au(à la) registraire.

4.4 Comités

Il existe trois types de comités :

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration peut établir des comités ou des groupes de travail, nommer des membres, établir leur mandat et en fixer la durée. Il peut s'agir de comités permanents ou créés à des fins précises (et généralement pour un délai précis). Les comités du Conseil sont le Comité de vérification et des risques, le Comité des candidatures et du développement du Conseil et le Comité de gouvernance.

Comités du (de la) premier (-ière) dirigeant (e)

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) peut également former des comités ou des groupes de travail qui l'appuient ou qui aident le personnel dans son travail. Il peut s'agir d'expert(e)s en la matière ou peut-être de conseiller(-ère)s d'autres organismes de réglementation ou d'autres pays. Les comités de consultation mis sur pied par le(la) premier(-ière) dirigeant(e) offrent une occasion de faire participer les parties prenantes à divers enjeux qui sont au cœur du succès du CABAMC. À ce jour, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) a nommé des groupes chargés d'aider à l'élaboration d'un profil de compétences pour les agent(e)s de niveau d'entrée, et un autre groupe chargé de donner des conseils sur les examens de compétence.

Comités réglementaires

Il s'agit notamment du Comité d'enquête et du Comité de discipline établis par l'article 21 de la Loi et le Comité d'inscription créé par les règlements administratifs. Ils sont constitués par le Conseil en fonction des compétences formulées. La majorité des membres de ces comités ne doivent pas être des titulaires de permis.

La présidence du Comité d'enquête peut ordonner à un groupe d'un(e) ou de plusieurs membres du Comité d'examiner une plainte déposée par le(la) registraire. Le groupe étudiera la question conformément à la Loi. Si le Comité estime que la plainte d'inconduite ou d'incompétence professionnelle est fondée, il doit renvoyer la question au Comité de discipline.

Les membres du Comité de discipline siégeront dans des groupes composés d'un(e) à trois membres, selon la décision de la présidence. En vertu de la Loi, les membres doivent tenir une audience. La Loi énonce les procédures, aux articles 51 à 58, ainsi que les dispositions d'appel devant la Cour fédérale. Des détails supplémentaires du processus sont présentés dans les règlements administratifs.

5. Portée des décisions réglementaires du (de la) premier (-ière) dirigeant (e) et du (de la) registraire

Les travaux transactionnels du CABAMC sont effectués par le personnel. Dans le cadre de ces travaux, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) et registraire (ou le personnel ou les entrepreneurs qui relèvent de cette personne) prennent différents types de décisions réglementaires. Certaines de ces décisions concernent la façon dont le travail sera exécuté – processus, formulaires, délais, etc. – tandis que d'autres concernent des personnes. Les règlements administratifs précisent certaines exigences relatives à la prise de décision du(de la) registraire.

5.1 Décisions du (de la) registraire

- La personne qui assume le rôle de registraire prend des décisions réglementaires, toujours motivées par des facteurs d'intérêt public concernant les titulaires de permis ou les demandeur(-euse)s individuel(le)s, qui peuvent avoir une incidence sur le statut de la personne. Cela comprend l'admission, la conformité continue, les renouvellements annuels et les enquêtes, plaintes ou expressions de préoccupation;
- Elle prend des décisions relatives au traitement des enquêtes et des plaintes;
- Elle prend des décisions relatives à l'établissement de procédures pour les transactions réglementaires, y compris les processus requis, les formulaires et les documents justificatifs, ainsi que les échéanciers ou les délais requis.

Les procédés utilisés pour ces décisions sont circonscrits par les décisions stratégiques du Conseil d'administration, y compris les objectifs, les normes et les principes réglementaires, et les règlements administratifs. Les décisions doivent être conformes aux obligations réglementaires et de common law. Les principes décisionnels sont particulièrement importants pour toutes les décisions du (de la) registraire, car ils créent un ensemble de questions que le(la) registraire doit examiner pour déterminer les questions en vertu des règlements administratifs. La prise de décisions fondées sur des données probantes et la présentation de motifs écrits sont deux principes clés appliqués à toutes les décisions réglementaires.

Dans le cours normal de l'exploitation d'un organisme de réglementation, les titulaires de permis et les demandeur(-euse)s peuvent se sentir affectés par une disposition de la loi, un règlement administratif ou une politique. Il s'agit par exemple de l'omission de payer une redevance ou une autre somme d'argent due au CABAMC ou de présenter une demande à temps ou selon la forme requise, ou l'échec à un examen. Ces manquements peuvent être d'ordre technique (comme le défaut d'effectuer une démarche à temps) ou substantiel (le fait de ne pas passer un examen ou une autre évaluation des compétences). En évaluant la façon de répondre à ce type de manquement, le(la) registraire est guidé(e) par l'engagement du CABAMC à fonder sa prise de décision sur l'atténuation des risques et par l'engagement du COllège à appliquer les principes de la « juste mesure ».

5.2 Décisions du (de la) premier (-ière) dirigeant (e)

Les candidat(e)s, les titulaires de permis et leurs agent(e)s peuvent communiquer avec le CABAMC.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e)/registraire et le personnel traitent ces situations d'une manière opportune, utile, respectueuse, réceptive et en appliquant les principes de la juste mesure. Dans la mesure du possible, sans affaiblir l'incidence du processus réglementaire pertinent, on habilitera le personnel à régler les questions.

Dans certaines de ces situations, un processus d'examen précis sera en place (par exemple, lorsqu'une personne qui présente une demande conteste la notation d'un examen ou d'une évaluation). S'il n'existe pas de processus précis, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) fournira également un processus interne pour traiter les résultats contestés au fur et à mesure que des questions se présentent. Ce processus interne sera également offert pour réexaminer une situation dans laquelle le(la) premier(-ière) dirigeant(e) ou le personnel a pris une décision concernant une question et l'a communiquée. Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) publiera le processus et la façon d'y accéder, et le personnel chargé de ces situations en avisera les demandeur(-euse)s et les titulaires de permis. Ces résolutions seront conformes aux objectifs, normes et principes réglementaires. Cet appel interne s'ajoute à l'appel adressé, par exemple, au Comité d'inscription.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) formulera des normes de service à la clientèle qui traitent de la rapidité des réponses et des résolutions, et de la nature des réponses du personnel. On disposera également de normes en matière de documentation afin de conserver un dossier approprié. Comme le personnel doit faire preuve de respect dans ses communications et ses actions à l'égard des titulaires de permis et d'autres personnes, il doit en être de même pour les personnes qui traitent avec le Collège. Le personnel et le(la) premier(-ière) dirigeant(e)/registraire peuvent refuser de traiter avec une personne qui démontre un comportement répréhensible.

Si néccessaire, nous utilisons des ressources pour aider le(la) premier(-ière) dirigeant(e) à prendre ces décisions réglementaires, y compris des expert(e)s en la matière, des conseiller(-ère)s juridiques, un(e) médiateur(-trice) externe et des spécialistes d'autres organismes de réglementation.

5.3 Secteurs de décision des politiques et des processus

Politique	Responsabilité principale	
Comptabilité	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Paiement des frais et renouvellement du permis	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Tenue des registres des agent(e)s de brevets et des agent(e)s de marques de commerce	Registraire, sous réserve de la loi	

COLLÈGE DES AGENTS DE BREVETS ET DES AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

Politique	Responsabilité principale	
Gestion des risques	Premier(-ière) dirigeant(e) sous la supervision du Conseil et du Comité de vérification et des risques	
Protection de la vie privée et questions connexes	Premier(-ière) dirigeant(e), sous réserve des lois pertinentes	
Langues officielles	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Ressources humaines	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Technologie, y compris l'utilisation et la sécurité des données	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Rémunération des administrateur(-trice)s et des membres des comités	Conseil d'administration	
Déplacements	Premier(-ière) dirigeant(e) et Conseil d'administration pour les déplacements des administrateur(-trice)s	
Admissions – à la fois ce qui est évalué, et comment les normes d'admission sont évaluées	Le Conseil prend des décisions politiques de haut niveau. Le(la) registraire décide des politiques d'administration des processus, des formulaires et de la documentation requise, des politiques d'évaluation et des niveaux de réalisation individuels.	
Processus opérationnels pour l'adoption et la modification des politiques du premier(-ière) dirigeant(e) ou du(de la) registraire	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Traitement des plaintes	Registraire, sous réserve des politiques du comité, de la Loi et des règlements administratifs	
Conformité aux exigences de déclaration des titulaires de permis, comme les renseignements d'admission, la tenue à jour des adresses, une formation professionnelle continue, etc.	Registraire	
Instructions d'exploitation pour les programmes de réglementation [cela donne des précisions sur les programmes futurs, comme les audits sur la pratique et des démarches semblables]	Premier(-ière) dirigeant(e)	
Processus d'arbitrage	Comités réglementaires, sous réserve de la Loi, des politiques du Conseil, des règlements administratifs et des politiques du Comité	
Processus de révision des décisions du(de la) registraire	Premier(-ière) dirigeant(e) pour les appels internes; Comité d'inscription pour les décisions dans ce domaine.	
Normes relatives à la pratique	Premier(-ière) dirigeant(e)	



Politique	Responsabilité principale
Pratique non autorisée	À déterminer
Normes en matière d'éthique	Conseil d'administration
Principes d'application des normes éthiques (et des normes d'admission)	Conseil d'administration
Gouvernance – y compris la façon dont le Conseil fonctionne, le Conseil en soi, les comités législatifs, les mandats, les membres et la rémunération du Conseil	Conseil, règlements administratifs

5.4 Attentes du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) dans la prise de décisions politiques

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) doit rendre les décisions relatives aux politiques et aux processus défendables du point de vue juridique et du point de vue de la gestion des risques, et réalisables. II(elle) doit servir l'intérêt public et considérer les objectifs, les normes et les principes réglementaires, et s'y conformer. II(elle) ne doit pas violer la Politique du Conseil n° 5 – Attentes en matière de gouvernance du président-directeur général et doit se conformer à la Politique du Conseil n° 9 – Intérêt public

Il n'y a pas de formule pour déterminer comment élaborer ces politiques et ces processus, mais il y a des options et des « ingrédients » pour le faire. Ceux-ci comprennent ce qui suit :

- Proportionnalité Quel processus ou quelle politique cherche-t-on à atteindre, et quel est le moyen le moins intrusif et le moins coûteux de le faire?
- Y a-t-il des options qui devraient être envisagées dans le cadre d'autres travaux du CABAMC ou d'autres organismes de réglementation?
- Quelles sont les contraintes légales sur la décision? L'éventail d'options est-il limité par la loi? Existe-t-il des résultats plus ou moins risqués du point de vue juridique? Quelles mesures ont été prises pour cerner et résoudre les problèmes juridiques?
- Consultation. En ce qui concerne l'élaboration de politiques qui ont une incidence sur la profession ou le public, le Collège s'engage à mener des consultations appropriées, dans un esprit d'ouverture et de transparence. On se posera les questions suivantes :
 - Quelle sorte de consultation a-t-on menée au sujet de la recommandation de politique?
 - La consultation a-t-elle été menée auprès de la communauté professionnelle, d'autres organismes de réglementation ou d'expert(e)s?
 - o La consultation a-t-elle été transparente?
 - La consultation est-elle proportionnelle à l'impact sur la profession, le CABAMC et le public, en termes de coût, de complexité et de réputation?
 - o Quels sont les résultats et les produits livrables attendus de la consultation?

- De quelle façon les résultats de la consultation sont-ils reflétés dans la politique proposée en fin de compte?
- Quel genre de processus de gestion du changement est proposé?

On reconnaît la prévalence de la résistance au changement; toutefois, on est déterminé à collaborer avec les parties prenantes au moment où on élabore, met en œuvre et modifie des politiques et des programmes afin d'assurer l'efficacité en tant qu'organisme indépendant de réglementation de l'intérêt public. On s'attend à ce que le(la) premier(-ière) dirigeant(e) ait la compétence pour prendre des décisions qui fassent honneur au CABAMC, qu'il(elle) considère les objectifs, les normes et les principes réglementaires et qu'il(elle) soit, dans la mesure du possible, accepté(e) par les titulaires de permis, les demandeur(-euse)s et les autres parties prenantes.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) peut incorporer diverses ressources dans la prise de ces décisions de politiques et de processus, notamment :

- des expert(e)s en la matière issu(e)s de la profession;
- des expert(e)s en la matière issu(e)s d'autres professions;
- des conseiller(-ère)s juridiques;
- des conseiller(-ère)s techniques d'autres domaines, notamment (par exemple) des éducateur(-trice)s, des psychologues comportementaux(ales), des expert(e)s d'administration d'examens et d'évaluation, des expert(e)s-conseils en planification stratégique, des conseiller(ère)s en gestion du changement, des conseiller(-ère)s en protection de la vie privée et des conseiller(-ère)s en gestion du risque;
- des dirigeant(e)s et du personnel d'autres organismes de réglementation;
- des protecteur(-trice)s des consommateur(-trice)s;
- des comités consultatifs mis sur pied par le(la) premier(-ière) dirigeant(e).
- Le Collège ne s'attend pas à ce que le(la) premier(-ière) dirigeant(e) connaisse toutes les réponses, mais il(elle) devrait être capable de trouver les personnes qui peuvent aider à trouver de bonnes réponses.

5.5 Équité, diversité, inclusion et réconciliation

L'engagement du CABAMC à faire progresser l'équité dans la profession est énoncé dans l'objectif réglementaire 7, qui stipule ce qui suit :

favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion dans la profession d'agent de brevets et de marques de commerce et dans la prestation des services de brevets et de marques de commerce.

Pour respecter cet engagement, le CABAMC :

- a procédé à des nominations au sein des comités qui reflètent la diversité, et a inclus des facteurs de diversité dans les matrices de compétences des comités afin que les futures nominations reflètent cet engagement;
- s'est engagé auprès de l'IPIC à tirer des enseignements de ses récentes enquêtes sur la profession et à déterminer la meilleure façon d'intégrer ces enseignements dans son travail de réglementation;

- a utilisé un langage non sexiste dans toutes ses publications et fait preuve d'innovation dans ce domaine en le faisant en français, qui est une langue genrée;
- a cerner les compétences en matière de diversité et de réconciliation à inclure dans les compétences des titulaires de permis.

Le Réseau canadien des organismes de réglementation (RCOR) a formulé une approche pour les organismes de réglementation professionnelle dans ce domaine⁶ que le CABAMC approuve comme point de départ de son travail :

Premièrement : la reconnaissance de la nécessité de l'inclusion et de la représentation des deux côtés des protocoles et des processus; cela signifie que le leadership et les participant (e)s doivent représenter des identités diverses et éclairer des contextes culturels variés. Deuxièmement : les organisations doivent mettre en œuvre un discours et une éducation distincts afin de créer une action empathique et intentionnelle qui confronte les préjugés personnels et systémiques. Troisièmement : les organisations doivent envisager de revendiquer une responsabilité allant au-delà de la portée des mandats d'un organisme de réglementation, en élargissant la responsabilité de la défense de la dignité de toutes les parties prenantes au sein des professions réglementées – au-delà de la responsabilité uniquement pour l'intérêt public. Avec chacune de ces notions fonctionnant ensemble, une représentation appropriée peut conduire à une approche relationnelle des processus d'accréditation et de délivrance de permis; en tant que telle, une relation mutuellement avantageuse est possible entre la réalisation du mandat d'un organisme de règlementation ainsi que la dignité et les besoins des diverses parties prenantes. [Traduction; gras ajouté]

« Optique d'équité » – désigne l'optique d'équité telle que définie dans la boîte à outils du Barreau sur l'optique d'équité et son application telle que décrite dans la boîte à outils. Une optique d'équité est une série de considérations destinées à guider la prise de décision afin d'éviter les hypothèses fondées sur des préjugés et d'éliminer les obstacles qui empêchent une participation égale de toutes les personnes, en particulier celles issues des communautés en quête d'équité. Les composantes de l'optique d'équité sont les suivantes : a) cerner les obstacles là où ils se trouvent; b) éliminer les obstacles en apportant des adaptations qui reflètent l'expérience vécue des personnes concernées; et c) créer de nouvelles méthodes de travail en envisageant l'inclusion dès les premières étapes plutôt qu'à la fin. « Communautés en quête d'équité » – désigne les groupes en quête d'équité, notamment les femmes, les peuples autochtones, les personnes racialisées, les personnes handicapées et les personnes en quête d'égalité en raison de leur orientation sexuelle et de leur identité de genre. « Politique » désigne toute politique, tout règlement, toute norme de pratique, toute procédure, tout processus ou toute déclaration de principe. [Traduction]

5.6 Prise de décision de l'arbitre

Les arbitres prennent des décisions concernant les admissions (sur examen du[de la] registraire), les plaintes et les questions disciplinaires, et d'autres questions qui n'ont pas encore été définies.

⁶ Rapport publié dans les documents de la réunion du Conseil d'administration du CABAMC du 18 août 2022.



Ces décisions seront prises d'une manière conforme aux objectifs, normes et principes réglementaires, à un code de conduite de l'arbitre, à la Loi, au Règlement, aux règlements administratifs et aux règles de procédure pertinentes. Les arbitres devront suivre une formation appropriée ou fournir des justificatifs d'identité démontrant qu'ils sont compétents pour agir dans ce rôle avant d'être nommés à un comité d'arbitrage.

Le CABAMC fournira des conseils juridiques aux décideur(-euse)s responsables des inscriptions et des mesures disciplinaires, en plus des conseils fournis par son personnel.

Annexe 1: Plan annuel du programme du Conseil

Ce plan est établi par trimestre. Il peut y avoir plus d'une réunion dans un trimestre.

Le Conseil établit des politiques de gouvernance et d'autres politiques qui régissent les activités du CABAMC.

À chaque réunion, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) fait rapport sur l'état de la mise en œuvre des politiques, les écarts par rapport aux politiques, les niveaux de service et les obligations légales.

En plus de ce qui est exposé ici, il peut y avoir des points au programme traitant d'enjeux d'actualité, comme :

- l'élaboration de nouveaux programmes;
- les questions de politique par rapport aux programmes existants;
- les changements pertinents dans l'environnement opérationnel canadien;
- les nouvelles pertinentes dans les programmes de réglementation au Canada ou ailleurs.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) rend régulièrement compte du fonctionnement et de l'atteinte des objectifs d'un ou de plusieurs programmes sélectionnés, de sorte que le Conseil est informé de chaque programme au moins une fois par période de 24 mois. Dans les premières années d'exploitation, un calendrier à fréquence accrue peut être établi.

Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) fait également rapport sur les politiques de gouvernance du Conseil et propose des modifications au besoin. Cette tâche sera exécutée selon un calendrier qui permet au Conseil d'administration d'être informé de chaque politique au moins une fois tous les 24 mois. Le Conseil peut exiger une augmentation de la fréquence des rapports, si cela est nécessaire.

Même si les rapports ne feront pas partie des programmes du Conseil, le(la) premier(-ière) dirigeant(e) fournira au Conseil un rapport opérationnel mensuel d'ensemble, en s'assurant de prendre le temps nécessaire à chaque réunion pour répondre aux questions.

T1

- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur les réalisations au cours de l'exercice précédent, en fonction du plan d'activités et du budget
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur les réalisations des objectifs de politique pour l'exercice précédent
- Rapport d'exception du (de la) premier (-ière) dirigeant (e), décrivant les écarts par rapport aux politiques, aux niveaux de service ou aux obligations légales
- Rapport financier du Tl du(de la) directeur(-trice) financier(-ière)
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certains programmes
- Rapport du (de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certaines politiques de gouvernance du Conseil
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur les relations avec les parties prenantes, y compris le gouvernement et la communauté professionnelle

 Rapport du Comité de gouvernance contenant des recommandations visant à renouveler les nominations aux comités après un examen du travail et du rendement de l'exercice précédent, et des plans proposés pour l'exercice à venir

T2

- Le Conseil d'administration approuve le rapport de vérification financière sur recommandation du Comité de vérification et des risques.
- Le Conseil nomme des vérificateur(-trice)s pour le prochain exercice.
- Discuter des priorités pour l'exercice à venir, dans le contexte a) des priorités, b) des plans (stratégiques) à long terme, et c) des changements pertinents dans l'environnement opérationnel et dans la réglementation partout dans le monde.
- Rapport d'exception du(de la) premier(-ière) dirigeant(e), décrivant les écarts par rapport aux politiques, aux niveaux de service ou aux obligations légales
- Rapport sur l'évaluation du rendement du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) et recommandation en matière de rémunération
- Rapport financier et de risques du T2 du(de la) directeur(-trice) financier(-ière).
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certains programmes
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certaines politiques choisies du Conseil
- Le(la) premier(-ière) dirigeant(e) remet une copie du rapport annuel au ministre.

L'assemblée générale des membres aura également lieu au deuxième trimestre (T2), et les administrateur(-trice)s nouvellement élu(e)s commenceront leur mandat après cette réunion.

T3

- Décision relative au plan d'activités comme base du budget
- Rapport d'exception du (de la) premier (-ière) dirigeant (e), décrivant les écarts par rapport aux politiques, aux niveaux de service ou aux obligations légales
- Rapport sur les évaluations du Conseil et des comités
- Rapport financier du T3 du(de la) directeur(-trice) financier(-ière)
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certains programmes
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certaines politiques choisies du Conseil
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur les relations avec les parties prenantes, y compris le gouvernement et la communauté professionnelle

T4

- Plan d'activités, budget et frais pour une décision finale
- Établissement de la date pour l'assemblée générale annuelle
- Rapport d'exception du(de la) premier(-ière) dirigeant(e), décrivant les écarts par rapport aux politiques, aux niveaux de service ou aux obligations légales
- Rapport financier et de risques du T4 du(de la) directeur(-trice) financier(-ière)
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certains programmes
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur certaines politiques choisies du Conseil
- Rapport du(de la) premier(-ière) dirigeant(e) sur les politiques de relève du personnel

Rapport du Comité des candidatures et du développement du Conseil (préparé en consultation avec le Comité de gouvernance), y compris les prochaines élections et nominations au Conseil, et les nominations aux comités

Programmes faisant l'objet de rapports :

- 1. les admissions et les inscriptions;
- 2. les plaintes et les mesures disciplinaires;
- 3. les assurances;
- 4. l'aptitude continue;
- 5. l'assurance de la qualité et les compétences professionnelles continues;
- 6. la gouvernance, y compris les élections et les nominations au Conseil d'administration et les nominations aux comités.
- 7. l'élaboration de normes de pratique et la formulation de conseils en la matière.



COLLEGE OF PATENT

COLLÈGE DES AGENTS DE BREVETS ET DES AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

Politique relative à l'intérêt public du CABAMC

Mise à jour et plan



Objectif

- Présentée au Conseil d'administration en octobre
- Formule les éléments fondamentaux de l'intérêt public
 - Objectifs réglementaires
 - Principes
 - Prise de décisions :
 - Conseil d'administration
 - Comités
 - Premier(-ière) dirigeant(e) et registraire et personnel de direction



Objectif

- Donner vie à la notion d'« intérêt public »
- Défini les facteurs fondamentaux de l'intérêt public :
 - Approche proactive, fondée sur des principes et proportionnée
 - Prise de décision axée sur les risques et fondée sur des données probantes
 - Prise en compte des exigences juridiques
 - Application cohérente des objectifs, des normes et des principes réglementaires
 - Approche juste, responsable, transparente, efficiente et efficace

Le défi consiste pour le Conseil d'administration, les comités et le personnel à appliquer ces critères lorsqu'ils examinent si une décision ou une mesure est prise dans l'intérêt public



L'intérêt public dans les décisions réglementaires

- La politique a été simplifiée dans ce projet –
 voir les notes de bas de page
- Elle est axée sur des facteurs clés à prendre en compte :
 - Risques
 - Réglementation efficace
 - Solutions de rechange
 - Proportionnalité
 - Cohérence



À l'avenir

- Avec l'approbation du Conseil d'administration, la diffuser à des fins de consultation
- Envisager des modifications et examiner si des points doivent être clarifiés
- Un document évolutif il fera l'objet d'évaluations régulières au fil de l'évolution de nos expériences décisionnelles, de nos politiques et de nos procédures
- Nous devons être en mesure de <u>démontrer par</u> <u>des actions</u>, et pas seulement par des mots, que nous agissons dans l'intérêt public – comment allons-nous y parvenir?



Politique du Conseil nº 9

Politique relative à l'intérêt public et processus décisionnel du CABAMC

2022-10-21

NOM DE LA POLITIQUE	Politique d'intérêt public et processus décisionnel du CABAMC		
ARTICLES APPLICABLES DE LA LOI, DU RÈGLEMENT ADMINISTRATIF ET DU RÈGLEMENT et/ou OBJECTIF	Loi, règlement et règlement administratif qui régissent le CABAMC		
RESPONSABLE(S)	Premier(-ère) dirigeant(e)		
APPROUVÉE PAR	EN VIGUEUR	EXAMEN	RÉVISION
Conseil d'administration	Date	Date	Date

1. Objectif

Le CABAMC est un organisme d'intérêt public indépendant destiné à réglementer la profession d'agent(e)s de brevets et d'agent(e)s de marques de commerce au Canada. Le Collège a pour mission de régir les agents de brevets et les agents de marques de commerce dans l'intérêt du public afin d'améliorer la capacité du public à obtenir les droits conférés sous le régime de la *Loi sur les brevets* et de la *Loi sur les marques de commerce*1.

Il n'y a pas de définition de « l'intérêt du public » dans la Loi, le règlement ou le règlement administratif, alors la présente politique vise à décrire comment le CABAMC perçoit ses responsabilités en vertu de la Loi et ses <u>objectifs réglementaires</u>.

Les objectifs réglementaires du CABAMC sont les suivants :

 Afin de faire progresser son rôle d'organisme de réglementation d'intérêt public moderne et axé sur l'atténuation des risques, le Collège adopte les objectifs réglementaires suivants : protéger et promouvoir l'intérêt du public

¹Article 6 de la Loi sur le CABAMC

en ce qui concerne la prestation de services relatifs aux brevets et aux marques de commerce.

Grâce à l'énoncé de la mission de la Loi et à son principal objectif réglementaire, le CABAMC a déterminé que la protection et la promotion de l'intérêt du public guideront toutes les décisions prises et les activités entreprises par son Conseil d'administration, ses comités, le(la) registraire et son personnel.

La présente politique a pour but d'aider et de guider le Conseil, les comités, le(la) registraire et le personnel à faire de l'intérêt public la considération principale dans la prise de décision et d'en faire la démonstration par la transparence, la cohérence, les considérations pertinentes et une approche fondée sur des principes dans toutes les décisions réglementaires et d'autre nature.

Dans son récent examen de la <u>gouvernance de la Law Society of British Columbia</u>, Harry Cayton a succinctement énoncé le défi que doivent relever les organismes de réglementation professionnelle en matière d'intérêt public.

Je reconnais que les dirigeants de ce barreau sont conscients de leur tâche de « défendre et protéger l'intérêt public dans l'administration de la justice ». L'intérêt public est notoirement difficile à définir : nous devrions plutôt dire « les intérêts des publics », car il existe de nombreux publics différents avec des intérêts variés à différents moments et dans différentes circonstances. D'une certaine manière, le barreau le reconnaît, notamment sur son site Internet, en sous-titrant la phrase « Protecting the Public Interest » [Protéger l'intérêt public] comme suit : « soutenir les avocat(e)s de la Colombie-Britannique dans la pratique du droit » et « réglementer les avocat(e)s de la Colombie-Britannique », « préserver les droits et libertés de toutes les personnes » et « établir des normes de responsabilité et de compétence professionnelles pour les avocats de la Colombie-Britannique ». Il est intéressant de noter qu'il n'inclut pas la consultation du public sur ses intérêts en matière de services juridiques. En discutant avec les conseiller(ère)s du barreau, en observant les réunions et en lisant les documents d'orientation du barreau, j'ai eu du mal à trouver des arguments explicites expliquant pourquoi les politiques qui influencent la façon dont les avocat(e)s exercent leurs activités sont nécessairement dans l'intérêt du public. Bien sûr, elles peuvent l'être et, dans certains domaines, comme la prévention du blanchiment d'argent, il est évident qu'elles le sont, mais il n'y a eu aucune discussion dans aucune des réunions auxquelles j'ai assisté sur les raisons pour lesquelles une politique particulière est dans l'intérêt du public, simplement une affirmation qu'elle l'est. [Traduction]

2. L'intérêt public comme principe fondamental

La prise en compte des intérêts du public est au cœur du mandat du CABAMC en vertu de la Loi (art. 6) et dans l'ensemble des objectifs, normes et principes réglementaires. L'intérêt public, par opposition aux intérêts des titulaires de permis, doit être la considération principale dans la prise de décision à tous les niveaux. Le CABAMC a été créé pour protéger et promouvoir l'intérêt du public en ce qui concerne la réglementation de la profession d'agent(e)s de brevets et d'agent(e)s de marques de commerce².

Les intérêts du public déterminent le fonctionnement et la gouvernance du CABAMC. Les principes de responsabilisation, d'uniformité, d'ouverture et d'accessibilité sont fondamentaux. Lorsque des décisions sont prises par le Conseil, le(la) registraire ou un comité, le public (et les titulaires de permis) peuvent s'attendre à comprendre les raisons de la décision et à ce que ces raisons leur soient présentées. Cela doit être fait intentionnellement, afin d'éviter la situation où l'intérêt public est affirmé, mais où aucun lien démontrable n'est établi entre l'action concernée et un intérêt particulier du public concerné par celle-ci.

La protection de l'intérêt du public par le CABAMC se présente sous plusieurs formes, notamment :

- l'établissement de normes de compétence et d'éthique pour les agent(e)s en ce qui concerne leur prestation de service afin de protéger les membres du public qui font appel à leurs services;
- le soutien à la profession afin que, dans la prestation de ses services, elle maintienne le système qui protège les droits de propriété intellectuelle;
- la promotion de l'innovation dans la prestation de services des agent(e)s de brevets et des agent(e)s de marques de commerce et dans les activités des programmes de propriété intellectuelle du gouvernement;
- la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans la profession;
- la reconnaissance des programmes et des activités qui contribuent à rendre les services de PI accessibles aux innovateur(-trice)s et aux créateur(-trice)s du Canada.

Le fait de fonctionner de manière à favoriser la réputation de la profession et du Collège comme étant dignes de confiance et de respect, et de confirmer que les titulaires de permis

² Les intérêts des titulaires de permis sont au centre des préoccupations de la principale association de membres, l'Institut de la propriété intellectuelle du Canada.

sont compétents et respectent l'éthique constitue le point de départ pour affirmer que l'intérêt public est protégé.

Une action particulière entreprise ou une décision prise doit aller plus loin pour définir le lien prévu entre l'action ou la décision et le résultat. Ce lien sera parfois présumé, ou bien il est évident qu'il faut apporter des preuves par l'évaluation et l'analyse. Le lien entre la cause et l'effet doit être décrit et affirmé afin que le public puisse comprendre la nature des résultats escomptés.

À titre d'exemple, des praticien(ne)s plus compétent(e)s devraient donner lieu à de meilleurs services pour la clientèle. Ce n'est pas toujours le cas, à moins qu'une variété de facteurs, tels que la rapidité, l'accessibilité financière et le comportement éthique, soient appliqués par les titulaires de permis dans la prestation de services. Les décisions du CABAMC qui affirment la « compétence » doivent également préciser les liens entre l'amélioration des connaissances et des aptitudes en tant qu'éléments clés de la compétence et la qualité de la prestation de services, de sorte que la clientèle tire avantage d'un niveau de compétence plus élevé.

Un autre exemple de la primauté de l'intérêt public pour le CABAMC se trouve dans ses exigences selon lesquelles le Conseil et les comités de réglementation sont composés d'une majorité de personnes qui ne sont pas titulaires de permis. Cela vise à garantir une voix forte et la participation du public dans les prises de décision clés où les politiques réglementaires sont approuvées. Cependant, il faut plus qu'une simple participation. Les personnes qui prennent les décisions doivent incarner une profonde compréhension du service public dans l'exercice de leurs fonctions³.

3. Décisions ayant un volet d'intérêt public

Bien que l'intérêt public soit à la base de la gouvernance et des activités du CABAMC, certaines décisions sont prises lorsque la loi, le règlement, le règlement administratif, les politiques, et les objectifs, normes et principes réglementaires exigent une considération intentionnelle et stratégique de ce que l'intérêt public implique. Elles exigent de trouver un équilibre entre les intérêts du public, des titulaires de permis, du Collège, du gouvernement et d'autres parties.

Pour être significatives et transparentes, ces décisions doivent être communiquées efficacement, tout en respectant les exigences en matière de protection de la vie privée et de confidentialité. Il ne suffit pas de prendre des décisions sous le sceau du secret. Les activités du Conseil du CABAMC sont publiques, et ses réunions sont diffusées et enregistrées au bénéfice du public. Le CABAMC publie ses politiques de réglementation afin que les

³ Voir <u>Fit and Proper? Governance in the public interest</u>, mars 2013

personnes qui s'engagent avec elle connaissent la base sur laquelle les questions seront examinées et les décisions prises. Le CABAMC publie rapidement sur son site Web les décisions réglementaires complètes ou dépersonnalisées, ainsi que des résumés des conseils et des directives fournis aux titulaires de permis concernant leurs obligations en matière d'éthique et de compétence. Ces décisions contribuent à éduquer le public et les titulaires de permis et les aident à évaluer comment le CABAMC travaille dans l'intérêt du public.

Voici des exemples de décisions qui sont publiques et qui servent à protéger l'intérêt public :

3.1 Le Conseil d'administration

- 3.1.1 Élaboration des politiques de gouvernance
- 3.1.2 les décisions budgétaires ayant une incidence sur les ressources auxquelles le public a accès (par exemple, la création de sites Web, le respect des exigences en matière de bilinguisme et de confidentialité);
- 3.1.3 les décisions politiques relatives à la transparence et à la communication (comme l'exemple ci-dessus concernant la publication des décisions réglementaires);
- 3.1.4 les décisions politiques concernant les domaines de risque, tels que l'assurance responsabilité professionnelle (la décision d'obliger les titulaires de permis à souscrire une assurance responsabilité professionnelle est un outil essentiel de protection du public) et une matrice de risques par rapport à laquelle sont évalués les risques anticipés;
- 3.1.5 les normes d'admission (engagement en faveur de normes et d'évaluations défendables sur le plan psychométrique; soutien à l'élaboration de profils de compétences).

3.2 Le registraire

- 3.2.1 Élaboration des politiques du registraire
- 3.2.2 le processus de délivrance des permis et des demandes (par exemple, évaluation proportionnelle et fondée sur des principes des demandes);
- 3.2.3 le traitement des plaintes déposées contre les titulaires de permis (élaboration d'un processus d'enquête sur la conduite des agent(e)s afin de fournir une voie de résolution rapide des problèmes de conduite);
- 3.2.4 le soutien du travail des comités de réglementation (fournir les outils et la formation nécessaires pour faciliter la prise de décisions efficaces);
- 3.2.5 l'assurance du respect des exigences réglementaires (en engageant du personnel professionnel pour guider le Collège et ses comités de réglementation dans la prise de décisions appropriées).

3.3 **Les comités de réglementation**

- 3.3.1 les décisions relatives aux demandes individuelles et aux questions relatives aux permis sont prises en tenant compte des objectifs, des normes et des principes de prise de décision réglementaires;
- 3.3.2 les normes de service à la clientèle sont soutenues par des processus et des décisions opportuns et ouverts;
- 3.3.3 l'établissement de normes de compétence des titulaires de permis par le soutien et l'utilisation de leur expérience pour élaborer des profils de compétences;
- 3.3.4 l'enquête sur les plaintes de manière équitable et communicative;
- 3.3.5 l'application des exigences du Code de conduite par un examen minutieux et cohérent des facteurs pertinents concernant la conduite d'un titulaire de permis;
- 3.3.6 la conduite de procédures d'arbitrage équitables et légales par le biais, par exemple, d'un engagement en faveur de la formation, de l'apprentissage auprès d'expert(e)s et du développement de processus efficaces et efficients.

Les objectifs, normes et principes réglementaires font référence à des principes de prise de décision qui sont suivis de près à chaque étape, que ce soit par le Conseil, les comités, le(la) registraire ou le personnel de direction.

4. Facteurs fondamentaux d'intérêt public à prendre en compte

Que signifie « tenir compte de l'intérêt public » lors de la prise de décisions de toute nature? Quels sont les facteurs à prendre en compte?

Les facteurs pertinents doivent être pris en compte lors de la prise de décisions susceptibles de toucher le public dont les intérêts doivent être protégés. Pour faire avancer son approche de la promotion et de la protection de l'intérêt du public, le CABAMC a consacré plusieurs approches à la façon dont elle analyse et applique sa perspective de l'intérêt public :

- 4.1 Adopter une approche proactive, fondée sur des principes et proportionnée
- 4.2 S'engager à prendre des décisions axées sur les risques et fondées sur des données probantes
- 4.3 Prendre en compte des exigences légales en vertu de la loi, des règlements et des politiques du CABAMC, ainsi que des lois applicables telles que la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, etc.
- 4.4 Appliquer systématiquement les objectifs, normes et principes réglementaires et s'en inspirer
- 4.5 Adopter une approche juste, responsable, transparente, efficiente et efficace

Une décision à n'importe quel niveau du CABAMC est fondée sur ces facteurs d'intérêt public fondamentaux, qui fournissent le cadre d'une gouvernance efficace. Les décisions doivent faire référence aux facteurs d'intérêt public et les appliquer de manière ouverte et cohérente.

5. Prise en compte des facteurs d'intérêt public dans les décisions réglementaires

Les normes réglementaires exigent une prise de décision fondée sur les faits et axée sur l'atténuation des risques. L'examen de l'intérêt public par le registraire et les comités de réglementation comprend l'évaluation de ces facteurs en fonction de la nature de la décision à prendre. La façon dont les facteurs sont liés au résultat escompté doit être prise en compte.

Risque pour le public – Basé sur la connaissance du CABAMC des risques associés à la question à l'étude. Les risques peuvent être réels, anticipés ou prévisibles. Les risques sont liés à la matrice des risques réglementaires du CABAMC ou à un problème cerné à inclure dans la matrice, mais qui doit être examiné immédiatement à la lumière des faits évalués.

5.1 Les facteurs pertinents à cette évaluation peuvent être :

- 5.1.1 Dans le cas de plaintes, la nature de l'inconduite ou du manque de compétence présumés⁴ et si les circonstances personnelles ou professionnelles de la personne titulaire du permis sont indicatives d'un risque⁵
- 5.1.2 Dans le cas des questions de délivrance de permis et d'inscription, la position ou la réponse de la personne titulaire de permis à l'égard de l'affaire en question⁶
- 5.1.3 Lors de l'examen de la conduite passée, il peut être pertinent d'évaluer, dans le cas de demandes d'inscription ou de plaintes, si la conduite antérieure à

⁴ Il s'agira notamment de savoir si la conduite est répétitive et continue ou s'il s'agit d'un cas isolé; si la conduite est récente ou s'est produite dans le passé; si elle est prouvée, l'éventail des résultats disciplinaires probables; si la conduite s'est produite dans le cadre de l'exercice de la profession de la personne titulaire de permis; si l'intervention du Collège est nécessaire pour prévenir l'inconduite en attendant une audience.

⁵ En médecine, voir un exemple de facteurs ayant un impact sur le comportement – Bratland, S.Z., Baste, V., Steen, K. et coll. Physician factors associated with increased risk for complaints in primary care emergency services: a case – control study. *BMC Fam Pract* **21**, 201 (2020). https://doi.org/10.1186/s12875-020-01272-0

⁶ Il s'agit notamment du niveau de franchise et de divulgation des renseignements pertinents et des circonstances de la formation de la personne candidate ou titulaire de permis.

- l'inscription peut avoir une incidence sur l'aptitude à exercer dans le but de satisfaire aux exigences de moralité⁷
- 5.1.4 Lors de l'examen de la pertinence de l'expérience antérieure aux fins du respect de l'exigence de formation de 24 mois, il convient de prendre en compte tous les facteurs pertinents⁸.

5.2 La situation de la personne titulaire de permis – lors de l'examen des risques, les facteurs relatifs à la délivrance de permis ou aux plaintes sont pris en compte⁹.

5.3 Capacité de réglementer efficacement – La capacité du Collège de réglementer efficacement la profession de la PI dans l'intérêt du public risque-t-elle d'être compromise si la personne titulaire de permis est autorisée à exercer ou continue d'exercer sans restrictions

⁷ La jurisprudence exige la prise en compte d'une série de facteurs pertinents qui, dans le cas du CABAMC, peuvent comprendre l'âge au moment de l'infraction et les circonstances entourant une infraction criminelle antérieure ou une infraction similaire; la fréquence et la gravité de toute infraction signalée; la preuve de la réadaptation (y compris les changements mis en œuvre pour prévenir les infractions futures); la preuve de contributions sociales positives depuis l'infraction; le degré de supervision et d'encadrement par des agent(e)s de brevets ou des agent(e)s de marques de commerce inscrit(e)s; et, pour les demandeur(-euse)s étranger(-ère)s, la pertinence de l'expérience non canadienne par rapport aux compétences requises pour préparer, présenter et poursuivre des demandes devant l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.

⁸ Il s'agit notamment de la durée, de la récence, de la nature, de la portée, de la complexité, du niveau de responsabilité et de la diversité de l'expérience du(de la) demandeur(-euse) et de l'effet des interruptions d'emploi ou des changements d'affectation sur la rétention de l'expérience acquise par le demandeur et sur sa capacité à la mettre à profit;

⁹Il s'agit notamment : de toute plainte ou tout antécédent disciplinaire pertinent, de la part du CABAMC ou d'autres organismes de réglementation; tout facteur atténuant pertinent à une demande ou à une plainte, comme les circonstances ou l'environnement d'exercice de la personne titulaire de permis; de tout facteur aggravant, comme le fait que la personne titulaire de permis soit une récidiviste ou qu'elle ait démontré une tendance à l'ingouvernabilité, de sorte que le respect des normes professionnelles ou de toute condition en attendant une audience sera improbable; de l'incidence d'une ordonnance visant à imposer des conditions à un permis, à le suspendre ou à le restreindre, et/ou aux clients du titulaire de permis; de l'importance de toute inconduite présumée ou d'autres facteurs de risque; du niveau de notoriété de l'affaire ou, en d'autres termes, la façon dont une personne membre du public raisonnable pourrait considérer l'affaire; de la question de savoir si les risques ou les préoccupations sont directement liés à la pratique de la personne titulaire de permis (par rapport à une affaire personnelle qui n'a pas ou n'a pas eu d'incidence sur sa pratique); de toute preuve démontrant une incidence sur la confiance du public; et du risque de compromettre la confiance du public dans la capacité du Collège à réglementer la profession si le Collège suspend ou restreint une personne titulaire de permis et qu'il apparaît par la suite que les restrictions ou la suspension n'étaient pas justifiées.

en attendant, le cas échéant, la fin d'une enquête ou d'un processus d'arbitrage sur l'affaire? Cela peut impliquer la prise en compte des éléments suivants :

5.4 Autres moyens – L'intérêt public, y compris dans la réglementation efficace par le Collège, pourrait être-il être protégé par des moyens autres que, par exemple, des restrictions et des conditions?

5.5 Proportionnalité – La décision proposée est-elle proportionnelle au risque de préjudice déterminé? Par exemple, la décision du(de la) registraire de ne pas autoriser le renouvellement d'un permis est-elle raisonnable dans toutes les circonstances pertinentes, compte tenu des risques prévisibles pour le public si le renouvellement était permis?

5.6 Cohérence – La décision proposée est-elle conforme aux décisions antérieures de nature semblable?

Chaque décision est reconnue comme étant unique, et le Collège et ses comités doivent tenir compte des renseignements, des preuves, des positions et des arguments présentés, ainsi qu'équilibrer et accorder le poids approprié aux facteurs pertinents pour prendre une décision réglementaire. Les facteurs ci-dessus doivent être considérés uniquement à titre indicatif lors de l'évaluation de l'intérêt public dans de telles décisions.

6. L'intérêt public et l'élaboration des politiques

L'intérêt public est déterminant pour la prise de décision politique du Conseil. Dans le cadre de cette prise de décision, le Conseil précise « l'intérêt public » ou les multiples intérêts en jeu (quels sont les intérêts du public dans cette affaire?) et les faits qui influencent l'évaluation de ces intérêts. Le Conseil ne se contente pas d'affirmer qu'il existe un intérêt public sans fondement factuel ou preuve. L'intérêt public exige un lien entre l'action à entreprendre et un résultat attendu.

Par exemple, la Politique du Conseil n° 1 se concentre sur une déclaration claire de ce que fait le CABAMC, la manière d'accomplir le travail, les personnes responsables et le but. Les objectifs réglementaires constituent une déclaration d'intention définitive. Ce document à lui seul donne un ton clair sur les nombreuses façons dont l'intérêt public sera toujours le principal facteur à prendre en compte lors de la prise de décisions à tous les niveaux.

Cependant, il va plus loin en énonçant l'incidence attendue et mesurable, par exemple, d'un engagement de transparence concernant les activités et les décisions du Conseil.

La prise de décision du Conseil repose également sur le fait que les administrateurs (-trice) s remplissent correctement leur rôle de fonctionnaires. Outre le respect de la politique du CABAMC en matière de conflits d'intérêts, il est rappelé aux administrateur (-trice) s que leur mission consiste à défendre l'intérêt public. Ces personnes font preuve d'altruisme, d'intégrité, d'objectivité, de responsabilité, d'ouverture, d'honnêteté et de leadership dans leur rôle d'administrateur (-trice) du CABAMC. Collectivement, ces qualités contribuent à la propension du Conseil à prendre des décisions fondées sur l'intérêt public.

Grâce à une autoévaluation et à une évaluation de groupe continues, les administrateur (trice)s démontrent leur engagement à donner la priorité à l'intérêt public dans toutes leurs décisions. Grâce à l'élaboration et à l'application des matrices de compétences pour le Conseil et les comités, le Conseil démontre son engagement à garantir l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi qu'à faire participer des voix publiques efficaces à tous les niveaux. Les matrices de compétences sont un moyen efficace de définir les facteurs appropriés et nécessaires à prendre en compte lors de la nomination des membres des comités et de mesurer le succès du Conseil d'administration à cet égard.

7. Conclusion

L'intérêt public n'est pas un concept vague. C'est un concept vivant, qui respire et qui donne vie à la raison d'être et au fonctionnement du CABAMC. Il est présent dans la loi, le règlement, le règlement administratif, le Code de conduite, les objectifs, normes et principes réglementaires, et les politiques. Les facteurs d'intérêt public qui sont pertinents à chaque situation et à chaque décision exigent une réflexion et une analyse minutieuses, un équilibre entre les intérêts concurrents et un engagement à appliquer le prisme de l'intérêt public de façon cohérente, transparente, claire et mesurable.

Le CABAMC s'engage à éviter de céder à toute tentation (souvent implicite dans l'autoréglementation) de faire passer les intérêts de la profession, des titulaires de permis ou du Collège avant ceux du public. Nous serons stratégiques et intentionnels pour maintenir le cap.

Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce État des résultats d'exploitation Cabama COLLIGI OF PATENT ADDRESS & TRACOMBRE ADDRESS & TRACOMBRE ADDRESS & TRACOMBRE ADDRESS & TRACOMBRE DE MARQUES DE COMARICO

Août 2022

	Août 2022	Jan. à août 2022 (cumul an
REVENU		
4000 Résultat généré par la prestation des services et les droits de cotisation		
4010 Cotisation des titulaires de permis – droits de cotisation au CABAMC	171 191,67 \$	13 700 00,00 \$
4011 Droits de cotisation des titulaires de permis – AP	0,00 \$	12 250,00 \$
4020 Droits de cotisation des agents inactifs de catégorie 2	1 700,00 \$	13 600,00 \$
4030 Droits de cotisation des agents inactifs de catégorie 3	3 600,00 \$	3 600,00 \$
Total 4010 Cotisation des titulaires de permis – droits de cotisation au CABAMC	176 491.67 \$	1 399 450,00 \$
4070 Revenus associés aux frais de demande	3 500,00 \$	50 572,00 \$
4060 Frais liés aux lettres et aux demandes de certificat	225,00 \$	1 575,00 \$
Total 4070 Revenus associés aux frais de demande	3 725,00 \$	52 147,00 \$
REVENUS TOTAUX	180 216,67 \$	1 451 597,00 \$
DÉPENSES		
Total 5500 Salaires et avantages sociaux	52 627,51 \$	409 258,80 \$
Total 6005 Honoraires professionnels et frais de consultation	65 795,86 \$	355 712,77 \$
6030 Frais juridiques	56 705,25 \$	221 353,14 \$
6060 Frais de traduction	21 258,73 \$	59 815,49 \$
6280 Frais de consultation en TI – systèmes de licence	4 350,00 \$	34 800,00 \$
Total 6505 Dépenses liées au Conseil d'administration et aux comités	22 350,00 \$	125 178,78 \$
Total 7010 Frais et intérêts bancaires	781,76 \$	48 747,91 \$
7130 Droits de cotisation et d'inscription	0,00 \$	120,81 \$
7135 Assurances		
7140 Frais d'assurance – responsabilité civile des administrateur(-trice)s et des dirigeant(e)s	3 160,71 \$	23 848,00 \$
7150 Frais d'assurance – responsabilité civile générale	132,75 \$	962,08 \$
7160 Frais d'assurance - responsabilité obligatoire	0,00 \$	10 858,75 \$
7170 Frais d'assurance – cybersécurité	909,00\$	6 003,18 \$
Total 7135 Assurances	4 202,46 \$	41 672,01 \$
Total 7205 Frais de bureau	1 500,99 \$	15 811,87 \$
7320 Frais liés aux déplacements du personnel	2 230,43 \$	9 080,15 \$
8000 Amortissement	266,13 \$	1 973,92 \$
Dépenses totales	232 069,12 \$	1 323 525,65 \$
EXCÉDENT (DÉFICIT) DES REVENUS PAR RAPPORT AUX DÉPENSES	-51 852,45 \$	128 071,35 \$

Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce État de la situation financière En date du 31 août 2022

	EN DATE DU 30 août 2022	En date du 31 décembr 2021 (IC)
Espèces et quasi-espèces		` ,
1010 Compte chèques RBC Banque Royale	1 179 281,43 \$	466 824,14 \$
Total des espèces et quasi-espèces	1 179 281,43 \$	466 824,14 \$
1230 Autres actifs à court terme	0,00 \$	0,00 \$
1400 Charges payées d'avance	68 277,58 \$	24 887,91 \$
Total des actifs à court terme	1 247 559,01 \$	491 712,05 \$
Actifs à long terme		
Immobilisations corporelles - 1600 Matériel informatique	11 679,53 \$	9 610,78 \$
1605 Équipement informatique – amortissement cumulé	- 3 415,62 \$	- 1 441,70 \$
Total des immobilisations corporelles	8 263,91 \$	8 169,08 \$
Total de l'actif à long terme	8 263,91 \$	8 169,08 \$
Total de l'actif	1 255 822,92 \$	499 881,13 \$
Passifs et actifs nets		
Passifs		
Passifs à court terme		
Créditeurs		
2000 Créditeurs	177 581,59 \$	124 743,83 \$
Total des créditeurs	177 581,59 \$	124 743,83 \$
Carte de crédit	,	•
2020 Carte de crédit Visa RBC Banque Royale	2 469,15 \$	5 463,04 \$
2030 Ligne de crédit RBC Banque Royale	0,00 \$	0,00 \$
Total de la carte de crédit	2 469,15 \$	5 463,04 \$
2010 Comptes fournisseurs à payer	0,00 \$	37 889,95 \$
2015 Charges à payer – rémunération des comités	8 800,00 \$	61 119,45 \$
2050 TPS/TVH à payer	- 32 148,98 \$	25 492,05 \$
Total des passifs à court terme	156 701,76 \$	254 708,32 \$
Passifs à long terme		
2200 Revenu différé – paiements reçus	- 67,50 \$	155,50 \$
2210 Droits de cotisation au CABAMC reportés	685 000,00 \$	0,00\$
2211 Droits de cotisation au CABAMC reportés – catégorie 2	6 800,00 \$	0,00\$
2220 Frais de demande reportés	0,00 \$	0,00 \$
2250 Frais d'examen reportés	34 300,00 \$	0,00\$
Total des passifs à long terme	726 032,50 \$	155,50 \$
Total des passifs	882 734,26 \$	254 863,82 \$
Actifs nets		
Actifs nets – début de l'année	245 017,31 \$	- 388 930,92 \$
Excédent (déficit) des revenus par rapport aux dépenses	128 071,35 \$	633 948,23 \$
Total des actifs nets	373 088,66 \$	245 017,31 \$
Total des passifs et des actifs nets	1 255 822,92 \$	499 881,13 \$

Conseil d'administration du Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce (CABAMC)

22 septembre 2022

Objet : Note de service sur la conformité législative

La présente note de service est adressée au Conseil d'administration du Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce (CABAMC) afin de fournir une mise à jour sur les exigences en matière de production de rapports sur la conformité législative et de versements que doit respecter le CABAMC.

TPS/TVH

La fréquence de production des déclarations de TVH du CABAMC a été modifiée par l'Agence du revenu du Canada (ARC), passant d'annuelle à trimestrielle. Nous sommes maintenant tenus de produire des déclarations de TPS/TVH pour chaque trimestre avant la fin du mois suivant. La déclaration pour la période du 1^{er} avril au 30 juin a été reçue par l'ARC le 21 juillet et le paiement de remboursement a été reçu en août 2022. La déclaration a été produite avec un remboursement de 51 426 \$.

Retenues sur la paie

Certaines personnes qui sont membres du personnel et du Conseil d'administration du CABAMC reçoivent une rémunération pour leur participation au Conseil. Par conséquent, le CABAMC est tenu de faire des retenues sur la paie pour les divers programmes du gouvernement fédéral. Ces programmes comprennent notamment le Régime de pensions du Canada (RPC), le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), le Régime des rentes du Québec (RRQ), l'assurance-emploi (AE) et l'impôt sur le revenu (ARC et Revenu Québec). Le CABAMC est un déclarant mensuel en ce qui concerne les retenues sur la paie et doit les remettre à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et à Revenu Québec au plus tard le quinzième (15°) jour du mois suivant le versement de la paie aux membres du personnel.

Le CABAMC est à jour en ce qui concerne le versement des retenues à la source. Au moment de leur nomination, les membres du Conseil d'administration ont été ajouté(e)s au système de paie et la rémunération pour le deuxième trimestre a été versée à l'ensemble des membres du Conseil d'administration en juillet.

Exigences en matière de déclarations annuelles auprès de l'ARC

Le CABAMC devra produire, auprès de l'ARC, une Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif (T1044) pour l'année 2021, dans les six mois suivant l'année se terminant le 31 décembre 2021. Le CABAMC n'étant pas une entité assujettie à l'impôt, l'impôt sur le revenu ne sera pas exigé, mais les déclarations doivent tout de même être soumises. Grant Thornton a envoyé la déclaration par la poste au nom du CABAMC et la confirmation sera envoyée par l'ARC après réception.

Rapport annuel et états financiers vérifiés

Le rapport annuel du CABAMC a été présenté au ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, conformément à l'article 25¹ de la Loi sur le CABAMC. Nous avons été informés que le ministre a soumis le rapport au Parlement.

Le rapport annuel et les états financiers vérifiés ont été présentés à l'assemblée générale annuelle tenue à Ottawa le 26 mai. Les états financiers vérifiés ont été transmis à la RBC et à ISDE, conformément aux modalités de l'accord de prêt conclu avec la RBC et de la garantie du gouvernement.

Nous avons également préparé un rapport qui indique les montants versés à titre de rémunération et de dépenses aux administrateur(-trice)s et aux membres des comités en 2021. L'article 30 du Règlement administratif (conseil) exige que ces renseignements soient rendus publics au moment où le Collège présente son rapport annuel au ministre. Nous avons pris du retard dans la publication de ces renseignements.

Loi sur la protection des renseignements personnels et Loi sur l'accès à l'information

Le CABAMC est soumis à la Loi sur la protection des renseignements personnels et à Loi sur l'accès à l'information. Conformément à l'article 94 de la Loi sur l'accès à l'information et à l'article 72 de la Loi sur la protection des renseignements personnels, le CABAMC a présenté au début de septembre deux rapports sur ses activités qui seront déposés devant le Parlement par le ministre en notre nom. Ces rapports ont également été publiés sur le site Web du CABAMC.

Loi sur les langues officielles

Le CABAMC a pris plusieurs mesures pour assurer une conformité parfaite ou presque avec la *Loi sur les langues officielles*.

- En date du 1^{er} octobre, notre portail des titulaires de permis et notre registre public sont offerts en français et en anglais.
- Nous avons embauché une nouvelle personne dont la langue maternelle est le français pour occuper les fonctions d'administration de l'éducation afin d'accroître notre capacité d'interagir avec les titulaires de permis dans cette langue.
- Tous les formulaires d'inscription sont disponibles dans les deux langues officielles.
- Notre première séance bilingue d'orientation des candidat(e)s en vue des examens de compétence du 27 septembre a été couronnée de succès et une autre est prévue pour novembre.
- Nous avons élaboré une ébauche de politique sur les langues officielles qui comprend des procédures et un calendrier de formation pour le personnel et les membres du Conseil et des comités.
- Le Conseil d'administration du CABAMC reçoit maintenant une mise à jour sur la conformité avec la *Loi sur les langues officielles* à chaque réunion trimestrielle.
- Toutes nos réunions du Conseil comprennent une interprétation simultanée, et les documents sont publiés dans les deux langues officielles.

¹ **25 (1)** Au plus tard le 31 mars de chaque année, le Collège présente au ministre un rapport de ses activités pour l'année civile précédente.

⁽²⁾ Le ministre fait déposer un exemplaire du rapport devant chaque chambre du Parlement dans les 15 premiers jours de séance de celle-ci suivant sa réception.

 Toutes nos communications de masse, y compris le site Web, l'infolettre et le contenu pour les médias sociaux, sont publiées en français et en anglais dans une qualité équivalente et en même temps.

Attestation de conformité

Dand I Paik

En signant ci-dessous, Darrel Pink, premier dirigeant et registraire, et Sean Walker, directeur financier (externalisé), reconnaissent que les déclarations faites dans la présente note sont exactes et que le CABAMC est en conformité avec toutes les exigences législatives.

Darrel Pink

Premier dirigeant et registraire

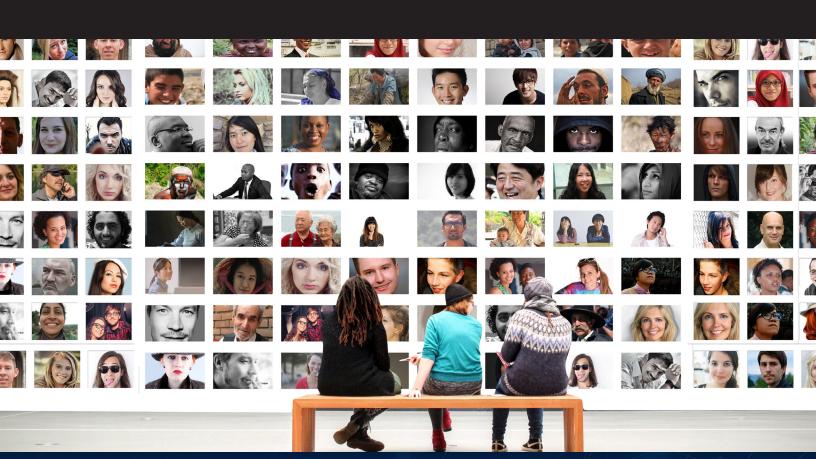
Sean Walker, CPA, CGA, CIA
Directeur financier (externalisé)

S-Wall-



Session Briefs from CNAR INTERACTIVE DIGITAL EVENT 2020





Diversity & Inclusion



Session 1:

The Role of the Regulators and Systemic Racism



Zubin Austin

Professor and Koffler Research Chair at the Leslie Dan Faculty of Pharmacy, and the Institute for Health Policy, Management, and Evaluation at the Faculty of Medicine / University of Toronto

Zubin Austin is Professor and Koffler Research Chair at the Leslie Dan Faculty of Pharmacy, and the Institute for Health Policy, Management, and Evaluation at the Faculty of Medicine, University of Toronto. His research focuses on the professional and personal development of the health workforce. He has published over 200 papers and authored 4 reference textbooks including the recently-published Communication in Interprofessional Care: Theory and Applications. In 2017, in recognition of the societal impact of his research, he was installed as a Fellow of the Canadian Academy of Health Sciences, one of the highest honours for health researchers in Canada. He is also the only University of Toronto professor ever to have received both the President's Teaching Award for sustained excellence as an educator and the President's Research Impact Award for the significance of his research. He has been named undergraduate Professor of the Year by students on 20 separate occasions.



Shamira Madhany

Managing Director, Deputy Executive Director / World Education Services

Shamira Madhany joined WES in 2018 after more than two decades of public service. She has extensive experience working with licensing bodies, settlement agencies, and higher education and post-secondary sectors in Ontario. She served as the chief architect of several government programs that enable highly skilled immigrants to obtain employment in their fields. Shamira played a key role in the launch of WES Canada in 2000 during her tenure at the Ontario Ministry of Citizenship and Immigration as Provincial Lead, Access to Professions and Trades. She is a guest lecturer at Queen's University and University of Toronto School of Public Policy, and serves on the board for Windmill Microlending.



Jan Robinson

Registrar CEO / College of Veterinarians of Ontario

Jan Robinson is the Registrar and Chief Executive Officer of the College of Veterinarians of Ontario, a position she began in 2012. A leader in profession-based regulation, Jan has more than 25 years of experience providing vision and direction to regulatory and public policy organizations. Jan?s key contributions include the development of a framework to establish governance excellence, implementing an accountability, risk and evidence-based approach to regulation at all levels of the organization, and leading legislative change that promotes public access and safety. As well as providing leadership at the CVO, Jan?s interests include the global mobility of professionals, developing cultures that support quality outcomes, and promoting agile legislative and standard setting frameworks.

Session 2:

Braiding Two Worlds: Developing Culturally-Responsive Regulatory Practices in an Era of Truth and Reconciliation



Anna-Marie Nielsen

Manager of Accreditation / Ontario College of Teachers

Anna-Marie Nielsen, OCT, B.Sc., B. Ed., M. Ed joined the Accreditation Unit in 2015 as a continuation of her educational trajectory from classroom teacher, to consultant, to Ministry of Education pedagogical content developer, to program officer. During her 30-year career, she has worked on a variety of science, numeracy and technology-related initiatives at the school, board and provincial levels. Internationally, Anna-Marie has had the opportunity to lecture at James Cook University in Cairns, Australia where she facilitated courses at the Faculty of Education on Patterning and Algebraic Reasoning. In her current role as the Manager of Accreditation with the Standards of Practice and Accreditation Department, Anna-Marie navigates between Faculties of Education, accreditation panels and the Accreditation Committee through all stages of the accreditation process. She facilitates accreditation reviews for the 50+ initial teacher education programs offered at 18 permitted institutions in the province of Ontario.



Carmelina Martin

Program Officer / Ontario College of Teachers

Carmelina Martin's career as an educator spans over two decades. Involved in a variety of provincial, national and international projects; including shaping policy for dance, curriculum writing and reviewing, writing and implementing in-service teacher education courses at York University, a presenter at UNESCO on Arts and Learning and the daCi conference in Taiwan, a panelist for the National Roundtable in Ottawa for Teacher Education in the Arts, founder and director of Pulse Ontario Dance Conference and a recipient of the Ontario Premier Teacher of the Year Award in 2011.

In 2018 Carmelina joined the Ontario College of Teachers as a Program Officer in the Accreditation unit and began her graduate studies in education at York University.



Marg Raynor

Program Coordinator / The Tecumseh Center for Aboriginal Research and Education

Marg is a Métis grandmother and educator, descended from French voyageurs and Ojibway women. She serves as the Brock University's Coordinator for a B.Ed. program, offered in partnership with the Oshki-Pimache-O-Winhe Education Institute. The B.Ed. program involves onsite and distance learning throughout Northern Ontario. She teaches several courses within the program which focus on cultural approaches to education. Marg holds a M.Ed. degree from York University. Her teaching career spans kindergarten to post secondary, but Indigenous education is her passion. She is active in her community and has served on the executive of the Georgian Bay Métis Council and the Georgian Bay Native Friendship Centre, as well as on the Aboriginal Advisory Committee of the Simcoe County District Board of Education. In her personal life Marg is a beadwork artist and active musician, performing at area festivals. She lives with her family in Perkinsfield, ON.





Table of Contents

Introduction5
Theme 1:
The need for inclusion and
representation on both sides
of protocols and practices6
Theme 2:
Discourse and education
creates empathetic and
intentional action9
Theme 3:
The need to consider
responsibility beyond
regulatory mandates11
Conclusion
Additional Resources15



Introduction

ddressing diversity and inclusion within many different social and professional realms is an ever-evolving discussion that has come to the forefront more than ever in Canada in response to the Truth and Reconciliation Commission of Canada's (TRC) calls to action, as well as the historical human rights movements in support of Black Lives Matter that took place in July and August of 2020. The question of where change in values, mandates, and practices within regulated professions – both throughout licensing and accreditation process, as well as in the field – is one that is significant and pressing. Both "The Role of Regulators and Systemic Racism" and "Braiding Two Worlds: Developing Culturally-Responsive Regulatory Practices in an Era of Truth and Reconciliation" panels addressed where the role of regulators and the prioritization of diversity and inclusion can and must meet.

There is no immediate and single solution for implementing culturally-responsive practices or eliminating racial discrimination and inherent bias. However, these two panels uncovered three commonalities in their approach that have seen incremental and noticeable change, thus making the experience of all stakeholders within regulated professions more positive, inclusionary, and comfortable.

First: the recognition of the need for inclusion and representation on both sides of protocols and processes; this means leadership and participants should represent diverse identities and inform diverse cultural contexts. Second: organizations must implement distinct discourse and education in order to create *empathetic and intentional action* that confronts personal and systemic bias. Third: organizations need to consider claiming responsibility beyond the scope of a regulator's mandates, expanding accountability for upholding the dignity of all stakeholders within regulated professions - beyond accountability solely for the public interest. With each of these notions working together, proper representation can lead to a relational approach to accreditation and licensing processes; as such, a mutually beneficial relationship between serving a regulator's mandate, as well the dignity and needs of diverse stakeholders throughout, is possible.

It must be clear that such recommendations do not adjust the standards and expectations of those entering regulated professions; it is not an issue of easier treatment. It does, however, curate a more understanding and comfortable experience for diverse people who are seeking licensing or accreditation that ultimately benefits all stakeholders.





Theme 1: The need for inclusion and representation on both sides of protocols and practices

In order to achieve true diversity and inclusion, it must begin with representation. A leadership and staff that reflects the diversity of the world and stakeholders alike must be demonstrated. This can be achieved either throughout diversifying those in decision-making and leadership roles, or on a case-by-case basis where knowledge holders of specific cultures can inform protocols and processes that occur in different cultural contexts.

In the past, moving towards a "colour blind" society was held as an ideal and the principle of neutrality is valued within the role of regulators; however, it is clear now that colour blindness and neutrality do not function in support of diversity and inclusion. Shamira Madhany (Managing Director, Deputy Executive Director of World Educational Services) highlighted the necessity of labels that are responsive to the different needs of racialized individuals. Such labels must work to consider identity as a value to be recognized and respected - as opposed to something to be stereotyped, discriminated against or ignored.

In order to achieve equity, groups that are in need of extra support - or simply support beyond the realm of normalized culture and ethics - need to be identified. This risk of stereotypes or weaponization of labels comes when diversity is not reflected in leadership and staff of those implementing and creating policy that affects a wide realm of people. As such, it is essential to ensure collaboration between knowledge holders and diverse peoples whose identity and communities can inform how regulators' practices can become culturally responsive and distinct to the needs of diverse people.

It seems conversation of diversity and inclusion tend to gravitate towards discussing the plight and experience of those who have been socially and systemically disenfranchised. Madhany assures that it is equally - if not more important to turn the conversation inward - towards the realm in which many regulators work. Identifying where diverse representation is lacking in the role of regulators reveals where one can actively address what causes disenfranchisement in their field. It is suggested to reflect on leadership within boards, councils and appointments, to be critical of representation, and to question whether improving diversity grants the ability to implement change beyond tokenism. In addition to paying attention to who is represented in powerful roles, diverse representation must be reflected in who has the power to choose who fills such roles. Lastly look inwards at managers, how they are trained to treat people, as well as how they make staff and stakeholders feel, depending on identity.

When addressing issues of diversity and inclusion, it is essential to have greater internal awareness as regulators. Be critical of who makes decisions and notice whether the impact of certain decisions is felt differently by racialized individuals. Working towards functional equity

and diverse representation within organizations will translate into a more comprehensive treatment of applicants.

Jan Robinson (Registrar & CEO of College of Veterinarians of Ontario) pointed out the fact that because there are larger obstacles blocking influence over the voices brought to councils or boards is all the more reason to focus on the committee and panel levels. Diverse representation can and must be implemented from individual behavior to policy recommendations. While conversations are being had about such issues, it is not enough. The active listening and learning from those who represent differing cultures in order to inform culturally responsive practices is essential. Robinson reported that, in her experience, progress beyond workplace conversations is still lacking. For example, there are many conferences addressing diasporas and immigration in Canada, however these conferences host a very low number of regulator attendees. Diverse representation in leadership, as well as listening to those with the lived experience that you do not have, are necessary steps to important and practical change.

These values were demonstrated and put into practice throughout the Ontario College of Teachers' (OCT) integration of the TRC's calls to action with regard to how they conducted their accreditation process when working with indigenous communities. The mandate of the OCT involves reviewing and accrediting programs of professional education. As such, Ontario regulation 34702 (The Ontario College of Teaching Act) covers who is on the panel of accreditation reviews, as well as what the panel needs to review. It does not, however, instruct how site visits and interviews must occur, which is an integral piece of implementing culturally-responsive protocols and processes. Thus, the OCT asked themselves: who needs to be invited to have input on how site visits and interviews should be carried out in order to uphold the relevant TRC calls to action and the dignity of Indigenous teaching program providers going through accreditation reviews?

In order to develop culturally-informed processes that enable the work of accreditation reviews within Indigenous communities, it was clear that Indigenous scholars, knowledge keepers and elders were those who would best inform Indigenous community site visits and interviews. With this understanding, a gathering led by an Indigenous elder was created, called the "Indigenous writing collective." This gathering had the intention of elevating Indigenous voices – without interference – in the discussion of how regulation requirements for teacher education programs can be satisfied in Indigenous communities.

Through this consultation, three main action items were formed. First, the disclosure statement read before all panels was adjusted. It was rewritten in response to being notified of triggering or offensive phrases previously used in regard to consent and identity of Indigenous people. The new disclosure statement was implemented immediately and proved more appropriate in Indigenous and non-Indigenous settings.





Second, putting into effect participant guidance from elders and stakeholders in institutions OCT works with before and after site visits. Gaining knowledge and awareness of local culture and contexts in advance prompted a more comfortable experience throughout site visits.

Third, implementing a culturally appropriate name for the interview process. Where interviews have an interrogative connotation, rebranding this protocol as a "conversation circle" with agreed upon discussion parameters and allowing the conversation to be led by elders, proved to provide the space and safety for necessary information to be shared in a more positive experience.

Reflection and Inquiry How do we braid the transactional nature of accreditation prescribed in regulation with a relational approach to accreditation reviews?

Where neutrality is no longer an option it is important to lean into the principle of equity in terms of representation in order to foster an inclusive and comfortable experience of licensing and/or accreditation in diverse settings. This can manifest in a variety of ways, though it has been proven mutually beneficial in the instance of the OCT, not only including but supporting the leadership and quidance of those who represent the communities in which they come into.

Marg Raynor (Program Coordinator at The Tecumseh Center for Aboriginal Research and Education) shared her experience with the three-pronged adjustments that OCT invested in as mutually beneficial. She felt she was given a voice throughout the Indigenous writing collective. Compared to her previous experience, the entire accreditation review process felt less isolated and less stressful, while maintaining the same goal of demonstrating an effective and important teaching program. It is clear that representation in preparation for the role of regulators is an important and actional value for diversity and inclusion.

Theme 2: Discourse and education creates empathetic and intentional action

Following proper representation, an important step towards true diversity and inclusion is adapting a relational approach to all practices. This is a natural subsequent action to increased representation. Specifically, taking on a position of learning within roundtables and conversations led by BIPOC individuals provide insight into cultures different than one's own. As such, the need for open and diverse discourse - as well as diversified education - is necessary in creating empathetic and intentional action that addresses issues of diversity and inclusion. With these incremental efforts to create a space of mutual learning and collaboration with the goal of creating inclusive practices, personal change and recognition of individual bias can influence recognition. Only then can organizations unlearn collective bias in the workplace and impact the role of regulators.



Raynor offered a wonderful depiction of this principle of a relational approach to regulation, as well as the acknowledgement of many different ways of life. Truth and reconciliation can be understood as restoring the balance of original treaties. One treaty that was shared between Indigenous peoples and Dutch Europeans settlers in 1613 was displayed on a beaded wampum belt. This treaty was formed in response to the question of how two societies could coexist. It was agreed upon that these two communities would treat each other as "brothers" who do not interfere with their distinct and different ways of life. While it is apparent throughout history this agreement was not honoured, its original principles were ones of friendship, peace, and longevity. The principle of friendship can be revisited and understood to inform incorporating collaboration and relational approaches to licensing and accreditation processes.

In addition to adapting conversation circles and cultural preparation for engaging with Indigenous communities, the purposeful listening and shift towards co-constructing site visits, as well as collaboration on formatting interviews in culturally responsive ways, demonstrates the effort to act in a way that upholds the spirit of friendship and respectful coexistence.





As the three aforementioned adjustments made by the OCT mentioned earlier improved representation on both ends of the process, Raynor asserted the changes led to a sense that the process was a partnership, as opposed to someone outside your program looking for fault. Such steps accompanied by tokens of appreciation – such as offering gifts to students and participating in tobacco offerings – created a "tangible degree of unity" highly reminiscent of the spirit of the wampum belt treaty.

While the needs of accreditation reviews are still met, the process of collecting such information can be done in a relational rather than hierarchical manner. It is recommended that other regulatory panels engaging with Indigenous communities begin by reflecting on the fact that there are two different worlds of culture; both need to acclimatize to the other in order to interact in a respectful manner. Listening, asking questions, and learning etiquette from elders are substantial actions that can transform a stressful and, at times, triggering experience into one of friendship that produces mutually beneficial results. It is important to remember a relational approach does not mean to give away control; it allows for the sharing of power that "gets the job done" with a new ideology of teamwork. When taking into consideration the TRC's calls to action in a regulatory system, the OCT found that information revealed to the panel was articulated more openly and authentically, with less stress and fewer resources required throughout the process. As a result, regulators benefited from the collection of more salient evidence and enabled them to produce a well-rounded image of the program, thus presenting a fulsome and more informed recommendation to the decision-making body.

Where in the OCT's instance the adjustment was one of restoring an equilibrium through a relation approach, this principle can be applied more broadly by adding a human or "heart" element to a traditionally technical issue. In the past, a regulator's job was to ensure that professional requirements were fair - in tandem with holding an ideal of neutrality; therefore, identifying and describing certain people in racialized terms was heavily avoided. However, when equity is recognized as a more valuable ideal than neutrality, the recognition and normalization of acknowledging the distinct needs of BIPOC individuals challenges such strictly technical processes. With this step beyond neutrality, the acknowledgement - as opposed to suppression of individual value systems and bias that informs each individual's lens within the workplace - must be analyzed in order to properly unlearn internalized stereotypes and become intentional with the words and actions taken. As explained by Madhany, this process is necessary for steps towards diversity and inclusion; regulators need to become intentional with the policies written and conscious of initial impressions of each person they encounter.

This specific effort to understand how discrimination can manifest in systems asks individuals and staff to be **courageous** when coming across human or systemic bias and speak out. Racialized individuals prove less likely to receive jobs within regulated professions - regardless of the fact they are highly skilled. This is one instance where education and discourse with diverse people can translate into empathetic and intentional action

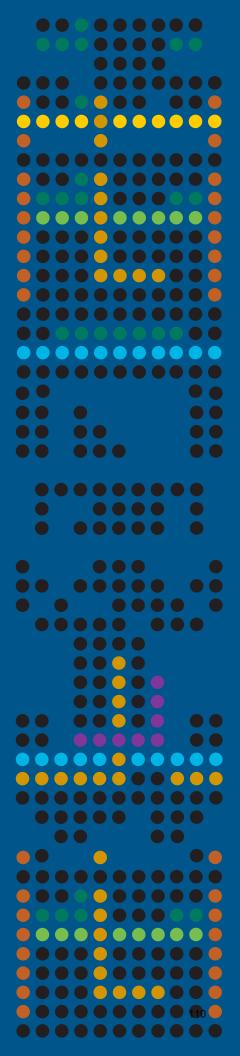
- as opposed to allowing subconscious bias dictate the treatment of people. This begins with working personally through bias in order to develop a more inclusive nature.

Recommended as steps in the direction of a greater culture of inclusion and equity is three-fold: First, one must think outside the box and incubate ideas, such as bridging programs. Second, people need to forgive themselves for having implicit bias and engage in difficult conversations - even when worried about being perceived as uninformed. Third, one must step outside their personal experience box and become intentional in thinking differently than their implicit bias. In the workplace, this personal action can manifest in the way policies are written and how protocols are practiced. With empathetic and intentional thought and action, incremental change will occur more naturally than larger or daunting attempts to eliminate discrimination immediately. As stated by Anna-Marie Nielsen (Manager of Accreditation at the OCT) a relational approach is "right, just, and promotes enduring goodwill;" such approaches begin with discourse and listening to those from diverse backgrounds, as well as education beyond diversity and inclusion courses that have an ending point.

Theme 3: The need to consider responsibility beyond regulatory mandates

Finally, it is significant to understand the implications of having a diverse and relational approach work in tandem with transactional processes. It seems that taking on responsibility beyond the mandate of a regulator's mission is necessary for upholding the dignity of all stakeholders within regulated professions -particularly within the accreditation or licensing process. While a regulator's role on paper is technical in its approach and serves the good of the public, the process itself must move beyond simply collecting what is needed to make informed decisions. A balance must be found between the transactional/technical mandate and the human interactions/relational aspects that come to the forefront in the process of collecting information.

It is clear that values of impartiality and fairness are not functioning in favour of a diverse space. Extending empathy on a personal level is needed within regulators' conversations and actions - specifically when prioritizing diversity and inclusion. Sensitization at a regulatory level can help bridge the gap between relation and transaction, human and mandate. Correcting the bias in a generalized process that normalizes a dominant culture, neglects others. Traditionally, the regulator community's mantra is "all competent individuals will be licensed, and all licensed individuals are competent;" however, this mantra is not reflected in reality, nor does it address individual experiences. Generalized rules and regulations remove the human aspect of interaction. While a main duty for regulators is to maintain high standards of practice in regulated professions and serve the public interest by doing so, it has been demonstrated through OCT's case that braiding the public interest with fairness and equity is a more respectful and beneficial approach to regulation for all stakeholders.





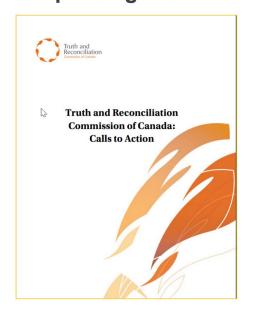
Responding to the TRC's calls to action applicable to regulatory work demonstrates the acceptance of a responsibility towards the comfort of those going through a review - in addition to the responsibility of conducting the review itself.

The critical question for OCT was, "How do we braid the transactional nature of accreditation prescribed in regulation with a relational approach to accreditation reviews?" This question made the requirements needed to be found throughout the review process and how the review process is conducted distinct entities. Thus, the former tended to be technical and maintain high standards, while the latter adjusted itself towards a friendship based, culturally-responsive manner. Ultimately, the transaction between the college and the provider of educational programs remained the same; however, when questioning how this transaction should be conducted, the responsibility of upholding the dignity of those involved is gained.

There seemed to be an overall agreement that properly prioritizing diversity and inclusion; extending the accountability and responsibility of regulators beyond their mandate; and taking a more 'heart'-centred and inclusive approach to the work of regulators are recommended. But where does this responsibility end?

Dr. Zubin Austin's (Professor and Koffler Research Chair at the Leslie Dan Faculty of Pharmacy, and the Institute for Health Policy, Management, and Evaluation at the Faculty of Medicine at the University of Toronto) pointed out that even if regulators take steps to eliminate discrimination within their roles, racialized people are still most likely to hit ceilings in diversified workforces. Does diversifying those who are registered where the role of the regulator ends? Should they have a stake in the accountability for where people end up within their respective fields? How they are treated in these professions?

Responding to the TRC Calls to Action



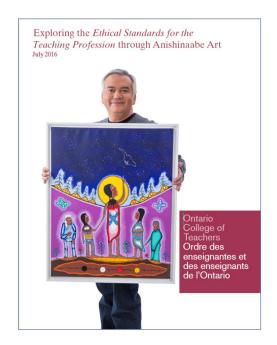
Action #57 Professional Development and Training for Public Servants

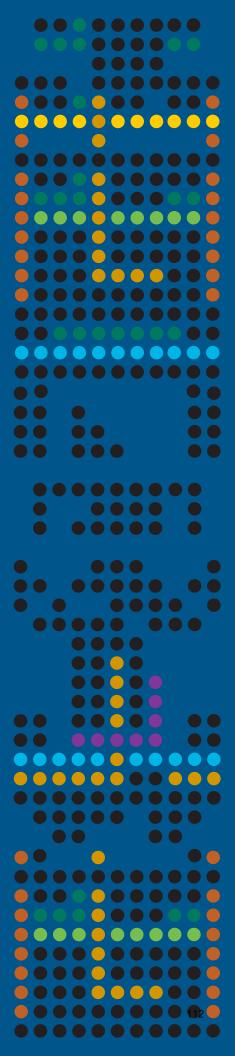
Action #63 Education for Reconciliation

Presently, regulators hold finite roles; the function of professional cultures differ greatly. When extrapolating the principle of infusing an empathetic approach into regulation, perhaps this principle can be extended to monitoring the integration of racialized people into their professions. It must be guestioned whether remaining silent on issues traditionally beyond the scope of a regulator - though directly linked to stakeholders in regulated professions - becomes negligent.

Madhany prompted the consideration of the impact of becoming licensed and securing a job reflective of one's skills in regard to internationally educated professionals. While at the core, regulation is used to assess the credentials of an individual, often neglected is the sacrifices of lifestyle and identity it takes to move to a different country and seek a job in their original field. The erosion of self-confidence and loss of generational opportunities that those who are internationally educated face if unable to fulfill their capabilities and apply their education in a new country, is an experience in which regulators should empathize.

It is this empathy that should drive the desire to create a more inclusive nature to licensing programs and eliminate inherent bias that has led to the discrimination of racialized people when it comes to being recognized as highly skilled individuals. Accepting responsibility for people -and their lived experiences – who are facing review panels and licensing regulations, in addition to the responsibility to verify standards set to protect the public interest, is significant and necessary in the movement towards merging diversity and inclusion values with the role of regulators.







Conclusion

'hile these themes provide insight and actionable steps towards creating a more equitable regulation process, it is equally significant to understand that progress is not static. The treaty described earlier that promoted friendship, peace, and longevity was known to be a 'living treaty.' This depicts the expectation for individuals and communities to evolve; as such, ongoing discourse and education is needed. Continuous re-evaluation of how diversity and inclusion can be prioritized and become fundamental to thought and action is required. In this spirit, Robinson cautioned not to "get caught in action that leads to inaction," such as limited courses or producing one report and checking the box. In order to create change beyond empty promises or diversity tokenism, there is a need for the acknowledgment and humility of unlearning bias and expecting continued change in the future. However, turning a spotlight inward and being critical of representation, upholding the spirit of brotherhood when engaging with diverse cultures, and being intentional and empathetic along with procedural throughout regulation, are important steps when confronting the push and pull of progress.



14 Continuously Connecting Canadian Regulators • www.cnar-rcor.ca

Additional Resources:

Interested in viewing each speaking session in its entirety?

https://www.cnar-rcor.ca/videos

Join the CNAR community:

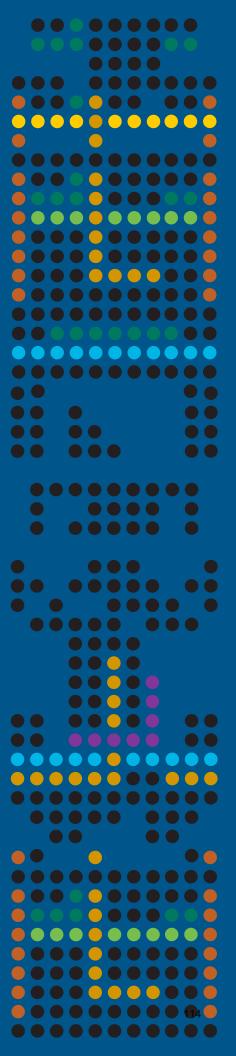
https://www.cnar-rcor.ca/membership https://www.cnar-rcor.ca/partners

Register for CNAR 2021 National Conference as we continue our discussion on Diversity and Inclusion:

CNAR 2021 Virtual Event:

October 12th, 13th, 14th; 19th, 20th, 21st, 2021

https://www.cnar-rcor.ca/news-events/





www.cnar-rcor.ca

Continuously Connecting Canadian Regulators

Join the conversation! #cnar2021 #professionalregulation









Julie Maciura

The concept of "incompetence" on the part of a practitioner ("registrant") for the purposes of disciplinary action has not been frequently discussed by the courts. Arguably, the last significant judicial discussion could go as far back as *Mason v. Registered Nurses' Association of British Columbia*, [1979] B.C.J. No. 1114. In that case, the concern was the attitude of the registrant that seemed to prevent them from learning from their mistakes.

As such, Manitoba's highest court's recent discussion in *Jhanji v. Law Society of Manitoba*, 2022 MBCA 78 provides a welcomed analysis of the issue. While it is in the context of the legal profession, the analysis is broad enough to apply to many professions. In fact, the court cited several cases of incompetence from non-legal regulators. Unlike *Mason*, the type of incompetence in issue was an

alleged absence of capabilities.

The court made the following observations:

- Incompetence harms not only the clients of the registrant, but also the registrant's colleagues and the systems in which they practice.
- Whether a registrant is incompetent depends very much on the facts; no two cases are alike.
- Different language was used to describe incompetence, including "want of ability suitable to the task," "lack of knowledge, skill and judgment" and "a basic lack of understanding of the applicable law." The court contrasted these descriptions to a situation where a registrant had "a bad day."
- In a nod to the *Mason* kind of case, the court indicated that the causes of incompetence are diverse. It "can arise from the member's natural qualities or experience" or it can be the result of "deficiencies in their disposition to use their ability and experience properly."
- Even though it recognized that incompetence findings are quite different from findings of professional misconduct, the court noted that "It matters little to the public interest in the competent practice of law that the appellant provided incompetent service with integrity or that he tried his best in providing incompetent service." The court agreed with the regulator that no amount of diligence, if exercised incompetently, is an adequate answer to the allegation. In fact, in this case the court accepted that the registrant was a sincere person of good character with good intentions.
- Incompetence findings are often established through expert opinion evidence given by practitioners with broad knowledge and experience in the practice of the profession. In this case the court was reassured by the fact that the two expert witnesses had insight into the context in which the registrant worked (i.e., a sole practitioner practising mainly in litigation and commercial matters).
- The evidence of incompetence was not confined to the registrant's work product, such as documents he prepared. The evidence also included testimony about the registrant not having an office management system, his files being in disarray, practising without mentoring or practice supports, taking positions on

- files that were "nonsensical," and not following the rules applicable to trust funds. Of particular interest, the expert witnesses also relied on their interviews with the registrant.
- The court acknowledged that this was not a case of "instances of reasonable differences of opinion that are common in discussions about the exercise of professional judgment," which the court implied might not constitute incompetence. Rather, the court concluded that the registrant "lacks the minimum qualities needed to give effective professional [legal] services."
- Courts tend to be cautious about using the conduct of a registrant's defence at their discipline hearing as evidence to support a finding. Such observations can amount to undermining a registrant's right to make full answer and defence without fear that doing so can be used against them. It can also amount to finding fault for conduct not contained in the allegations. However, in this case, the court supported the discipline panel's consideration of the registrant's manner of conducting his defence as reinforcing the concern about his competence. In fact, the court also mentioned the registrant's conduct of his appeal to court in the same way (i.e., it described his submissions as "prolix and unfocused").
- The court noted that discipline panel's reasons cited seven examples of incompetence. These examples assisted the court in rejecting the registrant's defence that he was a fearless advocate working on complex matters.
- A panel of peers are best able to determine incompetence and, as such, deference will be accorded by the courts to the findings of a discipline panel. Even where there is a right of appeal, a court would disturb the finding only where there is palpable and overriding error.

The court supported the discipline panel's conclusion that the registrant should never have been admitted to the profession.

The utility of this decision for other regulators might be hampered somewhat because it was such an obvious case. According to the court, the registrant lacked the capacity to be a member of the profession, finding that "The appellant's professional incompetence is not an isolated, or even a pattern of, gross mistake or the breakdown of previous competent practice; it is more egregious." As such, the case may provide less guidance in cases that are not as clear-cut. However, the decision is still helpful in its extended analysis of the concept of incompetence.

Julie Maciura is a partner at Steinecke Maciura LeBlanc. She practises exclusively in the area of professional regulation and is a co-author of the Annotated Statutory Powers Procedure Act, 2nd Edition and the Complete Guide to the Regulated Health Professions Act. She can be reached at imaciura@sml-law.com.