

# Chapitre 12

**Agriculture et Agroalimentaire  
Canada**

Une nouvelle moisson : la propriété  
intellectuelle dans la recherche



# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Points saillants</b>	12-5
<b>Introduction</b>	12-7
Rôle de la Direction générale de la recherche à Agriculture et Agroalimentaire Canada	12-7
Politique fédérale en matière de propriété intellectuelle	12-8
Contexte juridique de la propriété intellectuelle en agriculture	12-8
Le marché pour les technologies de la Direction générale de la recherche	12-10
Objet de la vérification	12-11
<b>Observations</b>	12-11
<b>Défis posés à la Direction générale de la recherche</b>	12-11
Limites à la marge de manoeuvre dont dispose la Direction générale pour remplir sa mission	12-11
Au diapason de son environnement	12-12
Incertitude au sein de la Direction générale de la recherche	12-13
Obtenir l'opinion de tous les Canadiens	12-14
Difficiles décisions à prendre en matière de ressources	12-14
Comprendre le marché de la propriété intellectuelle	12-15
Manque d'information pour la gestion	12-15
<b>La voie à suivre</b>	12-16
Nécessité d'un cadre décisionnel	12-16
Communication avec les employés de la Direction générale pour favoriser une culture d'entreprise	12-17
Amélioration de l'information de gestion et élaboration de mesures de rendement	12-18
Renforcement des outils de consultation	12-18
<b>Conclusion et recommandation</b>	12-19
<b>À propos de la vérification</b>	12-20
<b>Encadré</b>	
La gestion de la propriété intellectuelle dans l'administration fédérale	12-9
<b>Pièces</b>	
12.1 La variété de pomme de terre Shepody : une innovation de la Direction générale de la recherche	12-7
12.2 À cause de l'incertitude des gestionnaires, la façon de procéder pour homologuer les variétés végétales diffère	12-13
12.3 Concilier les objectifs de la propriété intellectuelle : l'expérience de l'Université Stanford	12-16
12.4 Éléments d'un cadre décisionnel efficace	12-17





# Agriculture et Agroalimentaire Canada

## Une nouvelle moisson : la propriété intellectuelle dans la recherche

### Points saillants

**12.1** Au cours des 10 à 15 dernières années, le contexte entourant la propriété intellectuelle relative à la production alimentaire au Canada s'est modifié considérablement. Or, cette transformation force la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada à repenser sérieusement sa façon de gérer sa propre propriété intellectuelle. Les questions suivantes se posent à elle :

- Que devrait-elle faire lorsqu'une de ses découvertes mène à une invention? Devrait-elle publier les résultats de ces travaux ou en assurer la protection juridique, puis en concéder la licence à autrui? Dans le deuxième cas, devrait-elle octroyer la licence à une seule organisation ou à plusieurs?
- Comment devrait-elle traiter la propriété intellectuelle d'autrui qu'elle utilise dans ses propres travaux de recherche? Par exemple, si elle met au point une nouvelle pomme de terre en profitant de brevets du secteur privé, est-ce que cela nuira à sa capacité de mettre le nouveau produit entre les mains des producteurs? Est-ce qu'elle devrait payer pour avoir accès à des brevets du secteur privé? Devrait-elle faire du troc avec ses propres brevets?

Nous croyons qu'il est important pour la Direction générale de répondre à ces questions, à savoir quelle est la meilleure façon de transmettre sa propriété intellectuelle et comment acquérir dans les meilleures conditions possibles la propriété intellectuelle d'autrui, car ces questions ont une incidence sur l'avenir de l'agriculture. En effet, le secteur agricole canadien allant en se complexifiant, il dépend de plus en plus de l'échange de nouvelles connaissances venant de la Direction générale de la recherche et d'autres organisations et de l'accès à ce nouveau savoir. Les réponses à ces questions ont aussi une incidence sur les recettes que le gouvernement tirera de la propriété intellectuelle.

**12.2** Entre autres, il est particulièrement urgent de contrer la menace qui pèse sur la capacité de la Direction générale de continuer à donner au secteur agricole l'accès à des innovations. Ce danger vient de l'usage considérable dans les projets de recherche de la propriété intellectuelle appartenant à autrui. Si elle devait se heurter à des obstacles majeurs en cherchant à obtenir les droits d'utilisation de ces technologies brevetées, la Direction générale pourrait avoir à modifier, à retarder ou à abandonner des projets de recherche en cours.

**12.3** La Direction générale de la recherche s'emploie à relever ces défis, mais cette entreprise est devenue difficile à cause des changements substantiels survenus en son sein et dans le secteur agroalimentaire. À notre avis, il lui faut hâter et étendre ses efforts. Un cadre décisionnel est nécessaire pour guider les employés lorsqu'ils ont à décider quels produits de la recherche devraient faire l'objet d'une protection juridique, comment acquérir dans les meilleures conditions possibles la nouvelle propriété intellectuelle et quelle est la meilleure façon de transmettre sa propre propriété intellectuelle protégée. Les autres défis qui se posent à elle sont l'amélioration de la communication avec le personnel, l'information sur sa propriété intellectuelle et la prise en compte des opinions des parties intéressées dans le processus décisionnel. Une approche globale à l'égard de la gestion de la propriété intellectuelle s'impose.

### Contexte et autres observations

**12.4** La propriété intellectuelle s'entend de l'information qui est utile, transférable et sous la gouverne de quelqu'un. Cela comprend les inventions, dont certaines sont régies par des brevets et d'autres, par le secret. Elle inclut également des variétés de plantes et du matériel végétal. Jusqu'à récemment, il y avait peu de moyens de

protéger la propriété intellectuelle découlant de la recherche en agriculture, et les nouvelles cultures rapportaient peu d'argent au phytogénéticien. Or, maintenant, de nouveaux cultivars peuvent être protégés grâce à la *Loi sur la protection des obtentions végétales* de 1990, tandis que certains nouveaux procédés biotechnologiques peuvent l'être par un brevet.

**12.5** La Direction générale de la recherche est la section du ministère fédéral de l'Agriculture qui se consacre à la recherche scientifique. Elle dispose d'un budget annuel d'environ 250 millions de dollars et elle est un acteur clé dans la recherche agricole au Canada. C'est un des principaux partenaires de « L'innovation pour un avenir durable », l'un des secteurs d'activité du Ministère. Elle a fait sa marque pour la première fois il y a plus de 100 ans avec le lancement du blé Marquis, variété qui a grandement contribué au développement de l'agriculture des Prairies. Les recettes que la Direction générale tire actuellement des licences qu'elle a concédées sur sa propriété intellectuelle se situent aux environs de 3,4 millions de dollars par année, fraction minime mais croissante de son budget de 250 millions de dollars.

**12.6** Les difficultés auxquelles la Direction générale se heurte dans la gestion de la propriété intellectuelle sont : le rythme accéléré des changements, surtout dans le domaine de la biotechnologie; le climat d'incertitude engendré à la suite des compressions d'effectifs en son sein et de l'importance accrue accordée aux partenariats en recherche; la nécessité de procéder à de vastes consultations sur la politique en matière de propriété intellectuelle; le coût élevé de la protection et de l'application de ses droits de propriété intellectuelle; la nécessité de comprendre le marché qui s'offre à sa propriété intellectuelle; la nécessité d'une bonne information de gestion.

**Le Ministère accepte notre recommandation et s'engage à ce que la Direction générale élabore et communique un cadre général de gestion de sa propriété intellectuelle.**

## Introduction

**12.7** Il y a quelques années, il était improbable qu'un Canadien s'enrichisse en mettant au point une nouvelle plante. Il existait peu de moyens de protéger les idées, et les nouvelles cultures rapportaient peu d'argent au phytogénéticien. Au cours de la dernière décennie, toutefois, les possibilités de gagner de l'argent grâce à la recherche agricole se sont améliorées. Les nouveaux cultivars peuvent maintenant être protégés grâce à la *Loi sur la protection des obtentions végétales* de 1990, tandis que les nouveaux procédés biotechnologiques peuvent l'être par un brevet. Comment l'organe de recherche du ministère fédéral de l'Agriculture devrait-il réagir à cette évolution et à ses répercussions?

### Rôle de la Direction générale de la recherche à Agriculture et Agroalimentaire Canada

**12.8** La Direction générale de la recherche est la section d'Agriculture et Agroalimentaire Canada qui se consacre à la recherche scientifique. C'est un des principaux partenaires de « L'innovation pour un avenir durable », l'un des secteurs d'activité du Ministère. Elle a fait sa marque il y a plus de 100 ans avec le lancement du blé Marquis, culture qui a contribué pour beaucoup à la colonisation des Prairies. Les innovations de la Direction générale de la recherche continuent de jouer un rôle appréciable dans l'agriculture canadienne (voir la pièce 12.1). En mettant au point des cultures plus rustiques, plus résistantes aux maladies et à rendement plus élevé, la Direction générale s'est imposée comme un joueur de premier plan dans la poursuite du succès de l'agriculture canadienne. Selon des études économiques effectuées par le Ministère, ses travaux de recherche ont eu des retombées économiques sur le secteur agroalimentaire bien supérieures aux sommes qu'elle y a investies. En 1998–1999, la Direction générale de

la recherche a lancé une soixantaine de nouveaux cultivars et on lui a accordé dix nouveaux brevets.

**12.9** La Direction générale a annoncé qu'elle collaborerait avec des entreprises de recherche privées mais qu'elle ne voulait pas les concurrencer directement. Elle a concentré ses efforts sur des projets scientifiques et technologiques qui sont utiles pour le pays mais que le secteur privé, en travaillant seul, ne peut réaliser avec un profit. Par exemple, elle met au point des variétés de plantes pour combler des créneaux précis du marché et pour tenter de résoudre des problèmes particuliers auxquels font face des producteurs canadiens.

**12.10** La Direction générale de la recherche utilise la propriété intellectuelle et en génère. D'une part, elle l'acquiert d'autres organisations de recherche de par le monde et, d'autre part, elle octroie des licences à l'égard de ses propres inventions et variétés végétales. Acquérir la propriété intellectuelle et en octroyer

**La Direction générale de la recherche s'est imposée comme un facteur important dans la poursuite du succès de l'agriculture canadienne.**

### Pièce 12.1

#### La variété de pomme de terre Shepody : une innovation de la Direction générale de la recherche



La pomme de terre Shepody est faite sur mesure pour les frites. Grâce à son rendement élevé et à sa précocité relative, elle a su se tailler une place de choix dans la production nord-américaine de frites et a aidé les producteurs canadiens à rester concurrentiels. D'après les estimations d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, on a produit environ 1,5 milliard de livres de

pommes de terre Shepody en Amérique du Nord l'an dernier. Cette variété a été créée en 1969 par le Centre de recherches de la pomme de terre que le Ministère exploite à Fredericton (Nouveau-Brunswick) et on en a autorisé la production commerciale en 1980. Depuis quelques années, elle fait l'objet de recherches en biotechnologie qui ont permis de mettre au point plusieurs variétés génétiquement modifiées.

On nous a affirmé que si la pomme de terre Shepody avait été mise au commerce sous le régime de l'actuelle *Loi sur la protection des obtentions végétales*, elle rapporterait entre cinq millions de dollars et dix millions de dollars par année à la Direction générale de la recherche.

**L'accès de la Direction générale aux nouvelles idées qui peuvent permettre d'offrir directement des cultures aux producteurs est de plus en plus complexe et onéreux.**

des licences est une façon pour la Direction générale d'utiliser dans ses propres activités les produits de la recherche d'autres groupes, puis d'en faire profiter le secteur agroalimentaire canadien.

**12.11** Selon les objectifs de gestion de la Direction générale et la demande du marché, les recettes découlant de l'octroi de licences pourraient devenir considérables ou ne pas le devenir. Les redevances qu'elle tire de la propriété intellectuelle rapportent actuellement environ 3,4 millions de dollars par année, fraction minimale mais croissante de son budget de 250 millions de dollars.

**12.12** Mais un problème plus urgent que ces considérations pécuniaires se pose à la Direction générale : elle doit garder sa marge de manoeuvre en ce qui a trait à l'aspect de ses activités que constituent l'acquisition et la recherche. Le succès futur de l'agriculture canadienne repose sur l'accès aux nouvelles connaissances. Étant donné que les entreprises agroalimentaires cherchent à protéger leurs découvertes, l'accès de la Direction générale aux nouvelles idées qui peuvent permettre d'offrir directement des cultures aux producteurs est de plus en plus complexe et onéreux.

**Politique fédérale en matière de propriété intellectuelle**

**12.13** Les lignes directrices du gouvernement fédéral sur la gestion et le recouvrement des droits à payer pour la propriété intellectuelle sont énoncées dans la politique du Conseil du Trésor sur les frais d'utilisation. Selon cette politique, les frais d'utilisation devraient « assurer un rendement raisonnable aux citoyens canadiens pour ce qui est de l'accès aux ressources appartenant à l'État ou contrôlées par celui-ci, ainsi qu'à leur exploitation » et ces frais « devraient se fonder sur le taux du marché pour la vente, la location ou l'utilisation sous licence d'un bien public ».

**12.14** Le droit de propriété sur la propriété intellectuelle engendrée par une dépense publique est régi par les cadres législatif et administratif suivants :

- la *Loi sur les inventions des fonctionnaires* et son règlement d'application;
- la Politique sur le droit de propriété sur la propriété intellectuelle découlant des marchés publics.

Le droit de propriété sur la propriété intellectuelle découlant d'un travail de collaboration et résultant de subventions et de contributions est régi par les modalités d'application du programme qui s'y rapporte ou au moyen d'ententes individuelles. La propriété intellectuelle produite par l'administration fédérale est également assujettie à l'ensemble des lois et règlements qui régissent la propriété intellectuelle en général, par exemple : la *Loi sur les brevets*, la *Loi sur le droit d'auteur* et la *Loi sur la protection des obtentions végétales*.

**12.15** Dans la Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie de 1996, le gouvernement s'est engagé à réexaminer immédiatement sa politique sur la propriété intellectuelle et à régler un certain nombre de problèmes en suspens. « La gestion de la propriété intellectuelle dans l'administration fédérale », à la page 12-9 du présent chapitre, donne un bref aperçu de la mesure dans laquelle le gouvernement a tenu sa promesse.

**Contexte juridique de la propriété intellectuelle en agriculture**

**12.16** Deux arguments principaux justifient l'existence des droits de propriété intellectuelle. Il y a premièrement le principe voulant que le particulier qui invente quelque chose de nouveau doive être le propriétaire de cette chose et que cette propriété doive être reconnue par autrui. La deuxième raison tient à l'incitatif de s'engager dans la recherche, le développement et la commercialisation que ces droits font



## La gestion de la propriété intellectuelle dans l'administration fédérale

### En quoi consiste la propriété intellectuelle?

La propriété intellectuelle englobe les inventions, les logiciels d'ordinateur, les marques de commerce, les oeuvres littéraires, artistiques, musicales et visuelles, les variétés végétales et d'autres matériels biologiques ainsi que le savoir-faire. Parce qu'elle est un bien qui pourrait avoir une grande valeur et rapporter des avantages économiques, elle doit être gérée efficacement et, notamment, bien protégée.

Les outils de protection peuvent prendre diverses formes. Par exemple, les inventions peuvent être protégées au moyen de brevets et de dessins industriels enregistrés; par ailleurs, on assure la protection des logiciels ainsi que des oeuvres littéraires, artistiques et musicales en octroyant des droits d'auteur.

L'administration fédérale produit de la propriété intellectuelle de diverses façons, par exemple dans le cadre de travaux de recherche menés par les ministères fédéraux, de recherches confiées à contrat à des fournisseurs de l'extérieur, de recherches concertées et de travaux de recherche financés par des subventions et contributions.

### La Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie : engagement à l'égard de la propriété intellectuelle

Dans sa stratégie de 1996 intitulée *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, l'administration fédérale a fait du transfert des connaissances et de la technologie un objectif explicite de ses activités. Il est dit dans la Stratégie que les politiques fédérales visant à encourager la cession de la propriété intellectuelle entre les exécutants de recherches financées par le fédéral et le secteur privé devraient être mieux communiquées, être appliquées avec plus d'uniformité et être évaluées régulièrement du point de vue de leur efficacité. Le gouvernement s'est engagé à examiner immédiatement sa politique concernant la propriété intellectuelle et à déterminer quelles améliorations pourraient lui être apportées en vue d'accroître les possibilités de commercialisation et les partenariats avec le secteur privé.

### Le gouvernement n'a toujours pas d'approche globale

Nous avons vérifié si des progrès avaient été accomplis dans la suite à donner à l'engagement formulé dans la Stratégie. Nous avons constaté que quelques projets d'envergure limitée étaient en cours, mais qu'il n'y avait pas encore d'approche globale pour la gestion de l'ensemble de la propriété intellectuelle générée par l'administration fédérale.

Industrie Canada mène un exercice de révision de la politique de 1991 du Conseil du Trésor qui régit la propriété intellectuelle découlant des contrats d'approvisionnement de l'État. La nouvelle politique a pour objectif d'accroître le potentiel d'exploitation commerciale de cette propriété en permettant à l'entrepreneur d'en demeurer le dépositaire. La politique entrera en vigueur six mois après son approbation, une fois que les changements auront été communiqués et que la formation des agents de négociation des contrats aura été assurée.

À la fin de 1998, Industrie Canada entamait des discussions avec le Comité des sous-ministres adjoints sur les sciences et la technologie au sujet de la nécessité d'adopter une approche globale face à la gestion de la propriété intellectuelle dans l'administration fédérale. Les discussions sont en cours mais aucun plan d'action clair n'est encore en place.

En juin 1999, le Conseil consultatif des sciences et de la technologie (CCST) a publié son rapport d'expert intitulé : *Les investissements publics dans la recherche universitaire : comment les faire fructifier*. Les auteurs du rapport présentent au gouvernement un certain nombre de recommandations qui visent à renforcer l'exploitation de la propriété intellectuelle découlant de la recherche universitaire financée par le fédéral. Toutefois, le rapport ne traite que d'un aspect de la gestion de la propriété intellectuelle (à savoir la recherche universitaire financée par le fédéral) et ne s'inscrit dans aucune politique de portée gouvernementale.

En 1997, les Partenaires fédéraux en transfert de technologie, forum de représentants de 15 ministères et organismes,

ont publié *Les principes directeurs pour la gestion de la propriété intellectuelle*. Ces principes guident la gestion de la propriété intellectuelle dans l'ensemble de l'administration fédérale. Malheureusement, ils n'ont pas force de politique et leur application par les ministères et les organismes est facultative.

### Conclusion

L'administration fédérale crée de la propriété intellectuelle d'un certain nombre de façons. Bien qu'elle ait réalisé des progrès dans sa gestion de la propriété intellectuelle découlant de contrats d'approvisionnement de l'État, nous avons conclu que l'engagement pris dans la Stratégie n'avait pas encore été honoré. Elle doit encore se doter d'une approche globale face à la gestion de l'ensemble de la propriété intellectuelle qu'elle génère.

Les enjeux cernés dans le cadre de notre vérification de la gestion de la propriété intellectuelle à Agriculture et Agroalimentaire Canada témoignent de la complexité croissante de cette question pour les ministères. Si le gouvernement énonçait clairement ses attentes quant à la façon dont les ministères devraient gérer la propriété intellectuelle, ceux-ci et les organismes affiliés comprendraient tous de la même façon quelles sont les attentes fédérales et disposeraient d'une marge de manoeuvre raisonnable pour établir des pratiques qui respectent leur mandat. Un grand nombre de pièces du casse-tête sont prêtes ou le seront d'ici peu. La politique sur la propriété intellectuelle découlant des contrats d'approvisionnement de l'État est en voie de révision. Les Partenaires fédéraux en transfert de technologie ont publié des principes directeurs pour la gestion de la propriété intellectuelle. Le Groupe d'experts sur la commercialisation des résultats de la recherche universitaire a fait rapport au Conseil consultatif des sciences et de la technologie et les parties intéressées du fédéral, des provinces, des universités et du secteur privé discutent des recommandations du rapport. Il ne reste plus au gouvernement qu'à bien imbriquer tous ces éléments pour se doter d'un cadre stratégique global.

**Un scientifique peut breveter un procédé utilisé pour produire une nouvelle forme de vie, mais il ne peut breveter cette forme de vie elle-même.**

naître. La protection des droits de propriété intellectuelle donne à l'inventeur la possibilité d'un rendement financier. Celui-ci, à son tour, stimule la recherche et donne lieu à des produits améliorés.

**12.17** Pour obtenir un brevet, l'inventeur doit dévoiler entièrement le fonctionnement interne de son invention. En retour, le brevet lui donne un monopole limité sur le nouveau procédé ou le nouveau produit. Pour mériter un brevet, une invention doit comporter un nouvel usage ou une façon nouvelle ou améliorée de faire quelque chose – par exemple, un piège à souris plus efficace ou un nouveau type de téléphone. Dans le secteur agricole, le Bureau canadien des brevets permet aux inventeurs de faire breveter des procédés biotechnologiques pouvant produire de nouveaux caractères chez les végétaux. Toutefois, jusqu'à présent, il n'a pas consenti de brevets pour des inventions que sont de nouvelles formes supérieures de vie, comme les plantes et les animaux. Autrement dit, un scientifique de la Direction générale de la recherche peut breveter un procédé utilisé pour produire une nouvelle forme de vie, mais il ne peut breveter cette forme de vie elle-même.

**12.18** La *Loi sur la protection des obtentions végétales* est une façon, au Canada, d'accorder une protection « semblable aux brevets » pour les plantes cultivées. Toutefois, cette protection présente quelques différences fondamentales par rapport à celle qu'offrent les brevets. Par exemple, la *Loi sur la protection des obtentions végétales* permet aux producteurs de conserver de la semence issue des cultures qu'ils ont pratiquées, afin de produire de telles cultures par la suite. Si un brevet protégeait ce cultivar, cela ne serait pas permis. Diverses organisations estiment qu'environ 70 p. 100 du grain obtenu dans les Prairies est cultivé à partir des semences conservées dans les silos des producteurs. De plus, cette même *Loi*

n'empêche personne d'utiliser un cultivar protégé pour d'autres travaux de recherche. On considère que la protection des obtentions végétales est plus faible que celle qui est conférée par les brevets.

**Le marché pour les technologies de la Direction générale de la recherche**

**12.19** Pour de nombreuses entreprises privées, la clé pour assurer un bon rendement aux actionnaires tient souvent à l'exploitation de la propriété intellectuelle. Ces entreprises investissent énormément pour mettre au point une technologie ou un produit qui les démarqueront clairement de leurs concurrents. Elles ne ménagent pas leurs efforts pour protéger leur propriété intellectuelle et s'assurer ainsi de ne pas perdre de revenus ni leur avantage compétitif. Dans certaines circonstances, une entreprise peut décider que le rendement maximal passe par la concession de licences de la technologie ou du produit protégé.

**12.20** Un parallèle existe entre les entreprises privées et les ministères qui effectuent de la recherche et du développement menant à de nouvelles technologies et à de nouveaux produits. Toutefois, le marché de ces technologies et l'objet même de la gestion de la propriété intellectuelle doivent être vus dans un contexte plus large que dans le cas du secteur privé. En effet, les efforts de la Direction générale de la recherche portent sur des projets axés sur le bien public. Dans certaines circonstances, ces efforts peuvent conduire à la mise au point d'une technologie ou d'un produit transférables au secteur agroalimentaire par la concession de licences. La Direction générale fait ce transfert en étant persuadée que l'exploitation commerciale par le secteur privé rapportera le maximum de bénéfices aux contribuables et à l'industrie agroalimentaire. Elle considère que les recettes engendrées par la concession de licences constituent, avant tout,

un instrument pour assurer une saine gestion de la licence et de la propriété intellectuelle qui y est associée.

**12.21** Une bonne partie des résultats de la recherche effectuée par la Direction générale ont de larges applications qui profitent directement aux producteurs et offrent peu de possibilités pour ce qui est de l'octroi de licences. La principale utilité de la recherche et du développement faits dans le secteur public en agroalimentaire tient à leur effet sur l'économie nationale, et pas simplement à l'apport de recettes découlant des droits à payer pour les licences.

### **Objet de la vérification**

**12.22** Les présents travaux ont été réalisés de concert avec la vérification des frais d'utilisation dans le portefeuille de l'agriculture. Les objectifs de notre vérification étaient de déterminer si la Direction générale de la recherche gérait convenablement l'acquisition et la transmission de la propriété intellectuelle. Nous voulions aussi vérifier si elle utilisait régulièrement l'examen stratégique de l'information et son expérience pour améliorer la gestion de la propriété intellectuelle.

**12.23** La vérification a porté sur la propriété intellectuelle qui est administrée uniquement par la Direction générale de la recherche. Était spécifiquement exclu de l'étendue de nos travaux le Programme de partage des frais pour l'investissement et le développement agroalimentaires du Ministère, dans le cadre duquel le sort de la propriété intellectuelle est déterminé par entente préalable entre la Direction générale et les chercheurs du secteur privé avec lesquels elle collabore.

**12.24** À la fin du chapitre, à la section **À propos de la vérification**, on trouvera plus de précisions sur la façon dont la vérification a été réalisée.

## **Observations**

### **Défis posés à la Direction générale de la recherche**

**12.25** Dans la gestion de sa propriété intellectuelle, la Direction générale de la recherche est confrontée à de nombreux défis, aussi bien internes qu'externes. En plus de gérer l'acquisition et l'octroi de brevets ainsi que le lancement de nouvelles variétés de plantes, elle doit maintenir un régime de gestion des biens qui assure un portefeuille efficace de propriété intellectuelle. Pour être efficace, ce portefeuille doit :

- appuyer les objectifs de la Direction générale, du Ministère et du gouvernement et pouvoir maintenir et améliorer la compétitivité du secteur agricole et alimentaire canadien grâce à la mise au point et au transfert de technologies innovatrices;
- assurer un rendement raisonnable aux citoyens canadiens pour ce qui est de l'accès aux ressources appartenant à l'État ainsi que de leur exploitation.

### **Limites à la marge de manoeuvre dont dispose la Direction générale pour remplir sa mission**

**12.26** Comme nous l'avons déjà dit, le problème peut-être le plus urgent qui se pose à la Direction générale, en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, est la menace que fait peser sur la marge de manoeuvre dont elle dispose pour remplir sa mission l'utilisation de propriété intellectuelle développée ailleurs. En effet, la Direction générale a recours à une centaine de technologies qui ont été brevetées par d'autres. Il semble que l'usage de ces technologies dans ses programmes de recherche soit appréciable, mais on n'en connaît pas encore toute l'ampleur.

**12.27** La capacité de la Direction générale de continuer à fournir au secteur de l'agriculture des innovations sera

**Une bonne partie des résultats de la recherche effectuée par la Direction générale ont de larges applications qui profitent directement aux producteurs et offrent peu de possibilités pour ce qui est de l'octroi de licences.**

**Le problème peut-être le plus urgent qui se pose à la Direction générale, en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, est la menace que fait peser sur la marge de manoeuvre dont elle dispose pour remplir sa mission l'utilisation de propriété intellectuelle développée ailleurs.**

**La Direction générale pourrait avoir à modifier, à retarder ou à abandonner des projets de recherche en cours.**

**Le marché des plantes transgéniques allant croissant, il a engendré un rythme de changement qui oblige la Direction générale à établir de nouveaux régimes de gestion beaucoup plus rapidement.**

menacée tant qu'elle ne pourra se procurer les droits donnant accès aux technologies dont elle a besoin. D'ici là, les produits de sa recherche risquent de ne pas être transférables au secteur agroalimentaire. La Direction générale a reconnu la nécessité de se munir des droits d'utiliser ces technologies et s'emploie à établir une approche coordonnée afin d'obtenir des licences pour ces brevets. Si elle devait se heurter à des obstacles majeurs dans ses efforts pour obtenir les droits d'utiliser ces technologies brevetées, la Direction générale pourrait avoir à modifier, à retarder ou à abandonner des projets de recherche en cours.

**12.28** Un exemple de cette situation est le cas de pommes de terre qui ont été génétiquement modifiées au Centre de recherches en agroalimentaire du Pacifique de la Direction générale de la recherche pour résister à certains virus. Pour modifier les pommes de terre, le Centre a utilisé plusieurs technologies brevetées, dont au moins une qui appartenait à la société Monsanto. Lorsque la société a appris que la Direction générale cherchait à mettre au point ces variétés pour un usage commercial, elle a, tout naturellement, opposé à ce projet ses droits antérieurs de propriété intellectuelle. De plus, la société Monsanto est elle-même intéressée à mettre au point des pommes de terre résistantes aux virus. Jusqu'à présent, on n'a pas développé cette pomme de terre à des fins commerciales.

**12.29** En plus d'être limités par les droits de propriété intellectuelle que détiennent d'autres organisations de recherche, les gestionnaires de la Direction générale nous ont dit qu'ils craignaient de l'être également par les différentes façons dont la propriété intellectuelle est traitée par d'autres instances. Par exemple, le Bureau canadien des brevets ne permet pas le brevetage des formes supérieures de vie, alors que le United States Patent Office l'autorise. De même, on craint que

d'autres instances fassent preuve de beaucoup plus de souplesse dans la définition de la nature d'une nouvelle invention. Par exemple, on a récemment déposé une demande de brevet afin de faire protéger le canola doté d'un caractère appelé « tégument séminal jaune ». Or, les chercheurs canadiens considèrent que ce caractère est du domaine public et n'est pas brevetable parce qu'on le trouve communément dans les variétés asiatiques ainsi que dans une variété canadienne. Les gestionnaires de la Direction générale estiment que la demande de brevet est relativement limitée et croient qu'elle pourrait permettre la production de canola à graines jaunes par d'autres moyens. Toutefois, certains chercheurs demeurent préoccupés par l'effet de ce brevet sur ce domaine de recherche de la Direction générale.

#### **Au diapason de son environnement**

**12.30** Selon Industrie Canada, l'activité mondiale dans le domaine de la biotechnologie agroalimentaire en l'an 2000 devrait se chiffrer à 2,5 milliards de dollars américains, et l'on s'attend à ce que ce chiffre grimpe à 9 milliards de dollars américains en l'an 2005. Les percées scientifiques réalisées dans les années 70 ont maintenant pour résultat des produits commerciaux viables, et le rythme des changements augmente rapidement. De plus, ce marché croissant attire un plus grand nombre d'acteurs, dont certains ne ménagent pas leurs efforts pour commercialiser et protéger leur propriété intellectuelle. La propriété intellectuelle relative à la biotechnologie a été chaudement contestée, des tribunaux ayant accordé des centaines de millions de dollars aux détenteurs de brevets.

**12.31** Jusqu'à présent, la Direction générale a adopté une approche évolutive et prudente dans la gestion de sa propriété intellectuelle. Il faut compter approximativement douze ans pour créer une nouvelle variété de plante. Ce laps de

temps permet donc l'adoption d'une approche graduelle pour en établir la gestion. Il a fallu une vingtaine d'années pour que la Direction générale cesse de céder ses variétés, ce qu'elle faisait plus ou moins dans les années 70, pour avoir recours aujourd'hui à un processus compétitif d'appel d'offres dans le but d'obtenir une juste valeur marchande pour les licences de cultivars. Le marché des plantes transgéniques allant croissant, il a engendré un rythme de changement qui oblige la Direction générale à établir de nouveaux régimes de gestion beaucoup plus rapidement.

### **Incertitude au sein de la Direction générale de la recherche**

**12.32** Au cours des cinq dernières années, la Direction générale a subi des changements marquants, dont la compression de son effectif à plein temps, qui est passé de plus de 3 000 employés à un peu plus de 2 000, n'est pas le moindre. Pendant ce temps, on a assisté à une décentralisation importante de la gestion de la propriété intellectuelle et à une réorientation de la collaboration avec des acteurs du secteur privé. Il en a résulté de l'incertitude à propos de la gestion optimale de la propriété intellectuelle :

- Les gestionnaires en poste dans les centres de recherche de la Direction générale ont conçu diverses approches pour commercialiser les nouvelles variétés de plantes. On constate des différences dans le moment choisi pour lancer un nouveau cultivar, dans les régimes de paiements applicables aux nouvelles licences et dans les critères employés pour évaluer les propositions portant sur la commercialisation d'une variété. Bien que cette situation reflète peut-être en partie la diversité des marchandises et des marchés locaux à laquelle sont confrontés les différents centres de recherche, ces facteurs ne peuvent expliquer entièrement un tel éventail d'approches (voir la pièce 12.2).

- Durant notre vérification, des chercheurs nous ont dit qu'ils ne savaient pas au juste s'ils devaient décider de publier leurs percées scientifiques dans des revues ou chercher à obtenir une protection juridique pour leurs découvertes.

- La Direction générale de la recherche compte parmi son personnel deux avocats chargés de la conseiller sur la propriété intellectuelle, mais en raison de l'ampleur et de la décentralisation des opérations de recherche et de l'évolution rapide de ce domaine, certains chercheurs et gestionnaires connaissent mal le cadre juridique entourant la propriété intellectuelle. Par exemple, selon les modalités qu'elle a en place actuellement pour la concession de licences en ce qui a trait à ses variétés, la Direction générale accorde une permission aux détenteurs de licence de faire respecter les droits de propriété intellectuelle lorsque les circonstances le justifient. Toutefois, on nous a dit qu'elle n'avait pas encore précisé ni communiqué les circonstances dans lesquelles elle ferait respecter ses

---

### **Pièce 12.2**

#### **À cause de l'incertitude des gestionnaires, la façon de procéder pour homologuer les variétés végétales diffère**

Le Centre de recherches de l'Est sur les céréales et les oléagineux (Ottawa) et le Centre de recherches sur les céréales de Winnipeg lancent leurs variétés de céréales respectives en sollicitant chacun de leur côté des propositions de commercialisation auprès d'organisations extérieures.

Le Centre d'Ottawa vérifie si les propositions sont conformes aux exigences et aux critères de la demande. Parmi les critères d'évaluation, il y a le rendement passé de l'organisation et le plan de mise en marché qu'elle propose pour la nouvelle variété. Après analyse, on concède la licence à l'organisation ayant proposé le paiement initial le plus élevé.

Pour sa part, le Centre de Winnipeg évalue les propositions à l'aide d'une feuille de travail multidimensionnelle, qui tient compte du rendement passé de l'organisation, du plan qu'elle propose pour la commercialisation de la nouvelle variété et de la valeur actualisée de tous les paiements proposés.

À Ottawa, le rendement financier immédiat joue un rôle clé dans la décision finale, alors qu'à Winnipeg, il ne constitue qu'un des nombreux facteurs considérés. Quel processus décisionnel répond le mieux aux objectifs de la Direction générale de la recherche?

**Nous n'avons pas relevé de façon systématique de consulter des groupes intéressés au sujet de la gestion, par la Direction générale, de la propriété intellectuelle.**

droits de propriété intellectuelle en son propre nom. Étant donné la concurrence qui s'exerce sur le marché, la Direction générale estime que la meilleure approche, pour ce qui est de faire respecter ses droits, est de prendre des décisions au cas par cas.

**Obtenir l'opinion de tous les Canadiens**

**12.33** Le Ministère entretient d'étroites relations de travail avec le secteur agroalimentaire, tandis que la Direction générale de la recherche le fait plus particulièrement avec les entreprises de semences et celles qui se consacrent à la recherche touchant à l'agriculture et à l'agroalimentaire. Comme le disait un employé de la Direction générale : « Tout le monde se connaît. »

**12.34** Ces relations sont de nature complexe et variée. En effet, chercheurs et gestionnaires du secteur privé ont fréquenté les mêmes écoles que leurs homologues de la Direction générale de la recherche. Ils peuvent également avoir travaillé à cette direction dans le passé et font parfois partie des mêmes associations professionnelles. De plus, un certain nombre d'entreprises chargent des employés de suivre les progrès réalisés dans les laboratoires de la Direction générale répartis d'un bout à l'autre du pays. Les rapports entre celle-ci et sa clientèle sont très étroits.

**12.35** Étant donné l'étroite relation qu'elle entretient avec le secteur agroalimentaire, la Direction générale est confrontée au défi de veiller à ce que son approche en matière de gestion de la propriété intellectuelle reflète les vues de tous les intéressés, y compris celles des producteurs et celles du grand public. La Direction générale a recours à un certain nombre d'organismes de consultation pour déterminer ses priorités de recherche et coordonner le transfert de la recherche et de la technologie à d'autres organisations. Ces organismes comprennent notamment le Conseil de recherches agroalimentaires

du Canada, le Comité consultatif de la Direction générale de la recherche ainsi que les comités consultatifs qui se trouvent à ses centres de recherche. Toutefois, nous n'avons pas relevé de façon systématique de consulter ces gens ou d'autres groupes au sujet de la gestion, par la Direction générale, de la propriété intellectuelle. Durant la vérification, les chercheurs nous ont dit que, en l'absence d'un tel mécanisme, ils avaient l'impression d'être devenus les seuls et uniques gardiens du bien public.

**Difficiles décisions à prendre en matière de ressources**

**12.36** Entre 1995 et 1998, le budget de la Direction générale de la recherche a été réduit d'environ 20 p. 100 et son effectif, amputé d'environ 1 100 équivalents temps plein. Alors que les décisions en matière de propriété intellectuelle étaient gérées autrefois d'Ottawa, elles ont, depuis, été largement dévolues de l'administration centrale de la Direction générale à ses centres de recherche.

**12.37** Les ressources nécessaires pour protéger la propriété intellectuelle sont considérables et concurrencent directement les autres besoins des centres de recherche en matière de ressources. On nous a signalé qu'il fallait parfois jusqu'à 100 000 \$ pour soutenir une demande de brevet. On nous a dit également que le procédé pouvait prendre un an et gruger une partie substantielle du temps qu'un scientifique consacrerait autrement à des travaux de recherche en cours. Autrement dit, les décideurs sont confrontés à l'épineuse question de savoir si les bénéfices éventuels du brevetage dépasseront les coûts futurs. Des chercheurs en biotechnologie nous ont affirmé qu'ils pourraient probablement concevoir chacun une ou deux idées brevetables chaque année s'ils avaient le soutien approprié.

**12.38** Les directeurs des centres de recherche avec lesquels nous avons parlé n'ont pas pu nous indiquer de lignes

directrices officielles d'Ottawa sur la meilleure façon de prendre des décisions sur l'utilisation des ressources allouées à la propriété intellectuelle.

### **Comprendre le marché de la propriété intellectuelle**

**12.39** L'acquisition, la vente et la protection de la propriété intellectuelle nécessitent des ressources organisationnelles considérables et une bonne connaissance du marché de la propriété intellectuelle. Il faut que les gestionnaires comprennent le marché pour établir des attentes réalistes en ce qui concerne la nouvelle propriété intellectuelle et pour évaluer le rendement de leur portefeuille actuel. La Direction générale effectue des études de marché pour appuyer la planification de la recherche. De plus, elle nous a remis une étude dans laquelle elle avait évalué le marché pour une nouvelle technologie, mais nous n'avons pas pu trouver d'autres évaluations systématiques du marché pour sa propriété intellectuelle ni d'analyse des incidences de son régime de concession de licences. Des chercheurs ont indiqué qu'ils avaient souvent une idée de ce que pouvait être le marché pour les produits de leur recherche. Toutefois, ils ont aussi affirmé que, à titre de scientifiques, ce n'était pas à eux que revenait le devoir de connaître le marché.

**12.40** Pour faciliter la concession de licences de propriété intellectuelle, la Direction générale a créé des postes d'agents de commercialisation au niveau des centres de recherche. Les agents aident au dépôt de brevets et participent à la négociation des ententes de coinvestissement et gèrent la mise au commerce de nouvelles variétés de plantes. Il est peu probable qu'ils disposent de suffisamment de temps pour procéder à une évaluation stratégique du marché de la propriété intellectuelle.

### **Manque d'information pour la gestion**

**12.41** Pour gérer un bien, qu'il s'agisse d'un bâtiment ou de propriété intellectuelle, une organisation doit savoir en quelle quantité elle possède ce bien, son emplacement et sa valeur aussi bien au chapitre des recettes que des bienfaits plus généraux pour la population. Or, la Direction générale de la recherche est incapable de répondre de façon satisfaisante à ces questions fondamentales. Par exemple, elle pouvait nous dire sans difficulté combien de variétés de plantes rapportaient des recettes, mais elle ne pouvait nous dire exactement combien elle en avait commercialisées jusqu'à présent et combien de ces cultivars ne généraient aucune recette.

**12.42** De même, la Direction générale doit définir les attentes de la direction en matière de rendement de son portefeuille de propriété intellectuelle. Il lui faut aussi établir un régime de communication de l'information qui tienne compte adéquatement de ces deux objectifs : fournir des produits de la recherche canadienne qui aident à garder le secteur agricole compétitif et obtenir un rendement raisonnable des ressources qui appartiennent à l'État. Par exemple, on pourrait fixer des attentes quant aux résultats escomptés en matière de rendement financier du portefeuille ou de la mesure dans laquelle les producteurs adoptent de nouvelles variétés.

**12.43** Ces dernières années, la Direction générale a accompli certains progrès puisqu'elle est en mesure de préciser combien de variétés de plantes elle a lancées au cours d'une année, ainsi que de rendre compte de recettes importantes. Rappelons que le gouvernement a reconnu, dans sa mise à jour de 1998 de la Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie, la nécessité d'améliorer les systèmes

**Les directeurs des centres de recherche avec lesquels nous avons parlé n'ont pas pu nous indiquer des lignes directrices officielles d'Ottawa sur la meilleure façon de prendre des décisions sur l'utilisation des ressources allouées à la propriété intellectuelle.**

**Les directeurs, les gestionnaires et les scientifiques des centres de recherche ont besoin d'un cadre pour prendre des décisions sur la propriété intellectuelle.**

d'information dans tous les ministères axés sur la recherche.

**La voie à suivre**

**12.44** Les défis qui se posent à la Direction générale sont dus surtout aux changements survenus en son sein et dans son milieu. Dans certains cas, ces changements ont une incidence directe sur l'engagement qu'elle a pris d'innover afin d'assurer un avenir durable à l'agriculture. Ces changements peuvent nuire à sa capacité de transmettre les inventions de ses chercheurs au secteur agricole et risquent de permettre à d'autres organisations de breveter les résultats de ses travaux et d'en restreindre éventuellement l'usage. Pour relever ces défis, les gestionnaires de la Direction générale doivent hâter et étendre leurs efforts dans certains domaines clés.

**Nécessité d'un cadre décisionnel**

**12.45** Les directeurs, les gestionnaires et les scientifiques des centres de recherche ont besoin d'un cadre pour prendre des décisions sur la propriété intellectuelle. Un cadre décisionnel favoriserait une approche cohérente et contribuerait à l'atteinte des objectifs de

la Direction générale, du Ministère et du gouvernement. Ce cadre est particulièrement important dans une organisation fondée sur la connaissance et décentralisée comme la Direction générale, avec des laboratoires de recherche éparpillés dans tout le pays.

**12.46** Un cadre servirait d'appui à un certain nombre de décisions fondamentales que la Direction générale doit prendre, par exemple :

- s'il y a lieu de protéger ou de publier les nouvelles percées scientifiques et comment prendre les meilleures dispositions pour la concession de licences d'une technologie ou d'une variété végétale. Parmi les autres considérations, mentionnons la nécessité de protéger à l'avenir un flux de recettes et de garantir l'accès futur des Canadiens aux résultats des travaux de la Direction générale;
- comment élaborer un portefeuille de propriété intellectuelle qui puisse être troqué contre la propriété intellectuelle détenue par le secteur privé;
- la détermination avec laquelle la Direction générale de la recherche devrait protéger ses droits de propriété intellectuelle;

- s'il faut obtenir la licence d'une nouvelle technologie du détenteur de brevet ou trouver sa propre solution.

La Direction générale de la recherche n'est pas seule à devoir faire face à ces questions. Certaines de ces questions se sont posées lors des premiers brevetages d'inventions biotechnologiques dans les années 80 (voir la pièce 12.3).

**12.47** Comme points de départ pour établir un cadre décisionnel, il y a le propre manuel de gestion de la technologie de 1993 de la Direction générale ainsi que l'analyse actuelle de la propriété intellectuelle par le gouvernement. Le manuel de gestion de la technologie requiert une mise à jour pour tenir compte des changements qui se sont produits à la Direction générale.

**Pièce 12.3**

**Concilier les objectifs de la propriété intellectuelle : l'expérience de l'Université Stanford**

En 1980, après avoir vaincu la réticence de ses propres chercheurs, l'Université Stanford a obtenu l'un des premiers brevets qui ont été octroyés en biotechnologie. Selon M. Niels Reimers, ancien directeur de l'Office of Technology Licensing, l'Université a dû faire face à d'autres difficultés. Comment l'Université réussirait-elle à atteindre les objectifs suivants : élaborer un programme de concession de licence qui soit conforme à ses idéaux en matière de service public, favoriser l'adoption de technologies de génie génétique pour usage public, réduire au minimum les risques biologiques et, enfin, assurer une source de revenu pour l'éducation et la recherche?

Pour atteindre ces objectifs, l'Université Stanford a accordé des licences non exclusives à tous les utilisateurs éventuels du brevet. Elle a aussi conçu un barème tarifaire fondé sur la mesure dans laquelle l'invention servirait à la mise au point d'éventuels produits, et a établi des mécanismes pour dissuader les détenteurs de licence d'utiliser le brevet à l'extérieur des États-Unis. En outre, la licence contenait des lignes directrices sur l'utilisation en toute sécurité de l'invention.



Par exemple, le manuel doit témoigner du rôle des agents de commercialisation, de la perte du Bureau des relations avec l'industrie de la Direction générale et des relations plus étroites que celle-ci entretient avec l'industrie dans certaines sphères comme le Programme de partage des frais pour l'investissement en recherche et développement. Il doit aussi refléter le milieu plus dynamique dans lequel la Direction générale doit fonctionner. Le défi sera d'élaborer un cadre décisionnel efficace, qui assure une certaine cohérence tout en soutenant

l'établissement d'une culture reflétant davantage l'esprit d'entreprise, capable de faire face aux incertitudes du marché. La pièce 12.4 montre les principaux éléments que nous nous attendons de trouver dans un cadre décisionnel.

### **Communication avec les employés de la Direction générale pour favoriser une culture d'entreprise**

**12.48** L'établissement d'un cadre décisionnel comporte la nécessité de le communiquer clairement et de favoriser une culture d'entreprise parmi les

## **Pièce 12.4**

### **Éléments d'un cadre décisionnel efficace**

En se dotant d'un cadre décisionnel, les organisations désirent s'assurer que tous leurs membres atteignent les objectifs qu'elles auront fixés. Elles visent aussi par là à surmonter les restrictions que leur imposent la distance et le temps et à tenir compte des nouvelles circonstances. Les cadres supérieurs ne peuvent se réserver toutes les décisions ni en revanche céder leur pouvoir décisionnel à d'autres membres de l'organisation tout en s'attendant raisonnablement à ce que la vision de la direction soit respectée.

Pour être efficace, un cadre décisionnel doit définir des limites précises et établir des priorités pour la prise de décisions. Le degré de rigidité du cadre dépend des objectifs de l'organisation, de sa structure et de la nature de ses activités. Compte tenu du caractère dynamique de tout ce qui entoure la propriété intellectuelle à la Direction générale de la recherche, il conviendrait d'adopter une approche moins rigide.

Les éléments d'un cadre d'appui à la prise de décisions en matière de propriété intellectuelle à la Direction générale de la recherche viseraient tant l'acquisition que la transmission de la propriété intellectuelle. Voici une liste d'éléments proposés :

- Les objectifs de la prise de décisions sur la propriété intellectuelle seraient clairement énoncés et expliqués. Il en serait de même des objectifs concernant le bien public et de toutes les attentes financières. Ces objectifs décriraient la façon dont la Direction générale entend satisfaire aux exigences de la politique du Conseil du Trésor sur les frais d'utilisation.
- Les objectifs se transposeraient en objectifs stratégiques, et l'on décrirait les besoins en ressources financières et autres (p. ex. les aspects juridiques et l'expertise en commercialisation). Ces objectifs et besoins concorderaient avec les priorités de l'organisation en matière de décisions et l'aideraient à faire connaître les contraintes dont elle doit tenir compte dans ses décisions sur la propriété intellectuelle.
- Il conviendrait d'établir, d'énoncer et de mettre en place des mesures visant à déterminer si l'organisation réalise ses objectifs stratégiques, et de mettre les réalisations en regard des ressources utilisées.
- Le cadre décrirait les rôles en matière de prise de décisions; il préciserait notamment qui est chargé de prendre telles et telles décisions et quelle en est la portée. C'est l'ampleur de l'incidence possible de la décision qui déterminerait la portée de la responsabilité en la matière.
- Le cadre déterminerait quelles sont les décisions clés en matière de propriété intellectuelle que doit prendre la Direction générale.
- Les gestionnaires se feraient conseiller sur le moment approprié pour prendre des décisions concernant la propriété intellectuelle. Parmi les principaux facteurs à considérer figureraient le stade de la mise au point de la propriété intellectuelle et la valeur prévue de cette propriété sur le double plan du bien public et des recettes qu'elle pourrait rapporter.
- On décrirait les besoins en information qu'il serait raisonnable de combler avant de prendre les décisions.
- On tiendrait compte d'exemples précis de « bonnes » décisions et pratiques ou on les communiquerait à mesure qu'ils se présentent. On s'assurerait ainsi que soient diffusées, dans l'organisation, les meilleures pratiques de prise de décisions.
- Les cadres supérieurs de la Direction générale appuieraient activement le cadre et on saurait qui assume la responsabilité organisationnelle de la mise en oeuvre et de la tenue du cadre.
- Il y aurait également un calendrier qui prévoirait la tenue régulière d'examen du cadre décisionnel.

Source : Préparé par le Bureau du vérificateur général

**Il importe que la Direction générale veille à ce que ses employés saisissent bien son approche à l'égard de la propriété intellectuelle.**

employés de la Direction générale. Cette communication pourrait prendre diverses formes, y compris un programme de formation. Toutefois, quel que soit le véhicule choisi, il importe que la Direction générale veille à ce que ses employés saisissent bien son approche à l'égard de la propriété intellectuelle, à ce qu'ils comprennent leur rôle et s'y sentent à l'aise. On nous a dit que des séances d'information se tenaient déjà sur les aspects juridiques de la propriété intellectuelle. On pourrait probablement élargir cette initiative afin d'y inclure des séances de breffage sur le cadre décisionnel et de mettre l'accent sur une approche entrepreneuriale de la propriété intellectuelle plutôt que sur l'approche bureaucratique traditionnelle.

**12.49** Outre la communication, la Direction générale pourrait mettre en place des mécanismes qui favoriseraient une approche entrepreneuriale. Cela pourrait inclure, par exemple, des changements dans la façon dont le Ministère récompense et reconnaît le développement de la propriété intellectuelle.

**Amélioration de l'information de gestion et élaboration de mesures de rendement**

**12.50** La Direction générale a pris certaines mesures pour améliorer ses systèmes d'information mais il lui faut faire davantage. Elle est en train d'élaborer une base de données de toutes les technologies protégées utilisées dans ses laboratoires et de déterminer si elle doit obtenir des licences de leurs propriétaires ou remplacer ces technologies par les siennes. Au moment de notre vérification, la Direction générale avait recueilli les données, mais n'en avait pas encore vérifié l'exactitude et ne les avait pas non plus réunies sous une forme utilisable. Elle a également besoin d'un système centralisé pour surveiller les cultivars qu'elle a mis au point et le

rendement de toute sa propriété intellectuelle.

**12.51** Il faut que la Direction générale établisse les attentes de la direction en regard desquelles mesurer le rendement de son portefeuille de propriété intellectuelle. Comme nous l'avons mentionné, ces attentes pourraient s'exprimer en termes de rendement financier du portefeuille ou de degré d'adoption des nouvelles variétés par les producteurs. Une autre étape, que des entreprises du secteur privé entreprennent d'ailleurs, pourrait être de mesurer la quantité de recherche d'une valeur indéniable réalisée à la Direction générale, qui n'est ni publiée ou ni protégée, puis de chercher à la réduire. Une « vérification de la propriété intellectuelle » ainsi que l'aide d'experts du marché pourraient faciliter cet exercice.

**Renforcement des outils de consultation**

**12.52** L'objet des consultations entre les ministères et les parties intéressées est de faire participer les gens aux décisions qui se répercutent sur leur vie, d'améliorer la qualité de ces décisions et de rendre transparent le processus décisionnel. Étant donné le rôle crucial que la Direction générale joue pour veiller au succès de l'agriculture canadienne, son approche à l'égard de la propriété intellectuelle se répercute sur de nombreux Canadiens. Afin de s'assurer le plus possible d'élaborer un cadre décisionnel efficace pour la propriété intellectuelle, la Direction générale a besoin d'un moyen d'intégrer un large éventail d'opinions.

**12.53** Agriculture et Agroalimentaire Canada a mis au point des moyens sophistiqués pour veiller à interagir avec un grand nombre de parties intéressées lorsqu'il prend des décisions stratégiques. De même, la Direction générale de la recherche dispose de mécanismes pour solliciter des conseils sur les recherches qu'elle devrait entreprendre et sur le transfert de la technologie. Il lui faut tirer parti de ces mécanismes et,

éventuellement, d'autres outils de consultation pour l'aider à élaborer une stratégie pour sa propriété intellectuelle.

## Conclusion et recommandation

**12.54** La présente vérification avait deux objectifs. Nous voulions d'abord évaluer la qualité de la gestion de la propriété intellectuelle à la Direction générale de la recherche et, deuxièmement, déterminer si elle améliorerait son régime de gestion. D'après nos travaux de vérification, il semble que la Direction générale doit régler un certain nombre de problèmes importants avant que nous puissions dire qu'elle gère convenablement la propriété intellectuelle.

**12.55** Un problème particulièrement urgent est la menace qui pèse sur la capacité de la Direction générale de continuer à fournir au secteur agricole des innovations, menace qui découle de son utilisation dans ses projets de recherche de propriété intellectuelle appartenant à d'autres. Si elle devait se heurter à des obstacles majeurs pour obtenir les droits d'utilisation de ces technologies brevetées, elle pourrait avoir à modifier, à retarder ou à abandonner des travaux de recherche en cours.

**12.56** Il ressort clairement que les gestionnaires de la Direction générale reconnaissent les défis auxquels ils sont confrontés et qu'ils ont entrepris de s'occuper des problèmes concernant leur marge de manoeuvre. Il faut hâter et étendre ces efforts. La Direction générale doit établir un cadre qui l'aidera à prendre de meilleures décisions, améliorer ses

systèmes d'information, élargir ses consultations et clarifier les rôles confiés à ses employés de manière à favoriser une culture plus entrepreneuriale.

**12.57** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à ce que la Direction générale de la recherche élabore et applique une stratégie générale pour gérer sa propriété intellectuelle. Cette stratégie devrait être communiquée convenablement au personnel et soutenir l'établissement d'une culture plus entrepreneuriale. Sa mise en oeuvre devrait comprendre l'élaboration d'un cadre décisionnel à l'intention du personnel de la Direction générale, un énoncé des attentes de la direction en regard desquelles mesurer le rendement ainsi que l'usage de systèmes d'information appropriés.

*Réponse du Ministère : Le Ministère est heureux de constater que le Bureau du vérificateur général reconnaît que la gestion de la propriété intellectuelle est un domaine évoluant rapidement et représentant tout un défi pour les organisations de recherche, tant du secteur public que du secteur privé. À cet effet, Agriculture et Agroalimentaire Canada s'est affairé, au cours des neuf dernières années, à relever ces défis, au fur et à mesure qu'ils se sont présentés.*

*Toute recommandation visant à améliorer la gestion de la propriété intellectuelle est la bienvenue, et le Ministère apprécie particulièrement les suggestions utiles du vérificateur général à ce sujet. La Direction générale de la recherche se chargera d'élaborer un cadre de travail général pour la gestion de sa propriété intellectuelle et de le communiquer à ses employés.*

**D'après nos travaux de vérification, il semble que la Direction générale doit régler un certain nombre de problèmes importants avant que nous puissions dire qu'elle gère convenablement la propriété intellectuelle.**



## À propos de la vérification

### Objectifs

Notre vérification visait à déterminer si la Direction générale de la recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada :

- avait convenablement géré l'acquisition et la transmission de la propriété intellectuelle;
- examinait régulièrement l'information recueillie et l'expérience acquise en vue d'améliorer la gestion de la propriété intellectuelle.

### Étendue et méthode

La vérification a porté sur la propriété intellectuelle que la Direction générale de la recherche est la seule à administrer. Le Programme de partage des frais pour l'investissement en recherche et développement agroalimentaires du Ministère a été exclu de l'étendue de nos travaux. Dans le cadre de ce programme, le sort de la propriété intellectuelle fait l'objet d'une entente préalable entre la Direction générale et les partenaires en recherche du secteur privé.

Pour établir nos critères, nous nous sommes inspirés de la politique du Conseil du Trésor concernant les frais d'utilisation, des pratiques du secteur privé et de la documentation que nous avons pu consulter sur la gestion de la propriété intellectuelle.

Nous avons visité trois centres de recherches et évalué et comparé leurs régimes respectifs de gestion de la propriété intellectuelle. Nous nous sommes penchés sur des aspects précis de la propriété intellectuelle en vue de déterminer comment les licences étaient concédées au secteur privé. Nous avons par ailleurs interviewé des cadres supérieurs de la Direction générale, des directeurs de centres de recherches et leur personnel.

### Critères

Nous nous attendions à ce que :

- la Direction générale de la recherche dispose d'une stratégie globale en matière de propriété intellectuelle, assortie d'objectifs clairs, et à ce que cette stratégie soit appliquée avec uniformité dans tous les domaines où l'on trouve de la propriété intellectuelle au sein de la Direction générale;
- la Direction générale communique comme il se doit sa stratégie à ses employés de manière à ce que les gestionnaires et le personnel la comprennent bien, ainsi que leurs rôles et responsabilités dans la gestion de la propriété intellectuelle;
- des consultations utiles et efficaces soient tenues auprès des parties intéressées relativement à la gestion de la propriété intellectuelle;
- des attentes pour ce qui est du rendement en matière de gestion de la propriété intellectuelle soient établies et à ce que l'information appropriée soit recueillie en vue d'évaluer si les attentes énoncées ont été comblées;
- un processus pour l'examen périodique de la gestion de la propriété intellectuelle soit mis en place; ce processus engloberait une analyse des résultats obtenus par rapport aux attentes définies;

- l'information tirée de l'examen périodique et des consultations sert de fondement à l'apport éventuel de changements à la gestion de la propriété intellectuelle et soit intégrée à la stratégie et aux objectifs de la Direction générale.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Don Young  
Directeur principal : Neil Maxwell

Robert Anderson  
Peter Simeoni  
Marilyn Taylor

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. Neil Maxwell.