

RAPPORT CONFIDENTIEL PRÉPARÉ POUR
LE CONSEIL NATIONAL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE DES ANIMAUX D'ÉLEVAGE

MODÈLES DE GOUVERNANCE DE SANTÉ ANIMALE CANADA

Rapport final

7 février 2020

***Des solutions de gouvernance abordables, supérieures, accessibles et
personnalisables!***

www.governancesolutions.ca

Des solutions en matière de gouvernance depuis 1991! (anciennement connu sous le nom Brown Governance)

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
SITUATION ACTUELLE AU CANADA.....	5
Le statut quo au Canada, l'encéphalopathie spongiforme bovine et l'influenza aviaire	7
Forces du modèle actuel du Canada : volaille et produits laitiers	8
Peste porcine africaine : étude de cas en temps réel	9
Leçons tirées de la situation actuelle au Canada.....	9
Critères d'évaluation : constatations préliminaires en décembre	10
MODÈLES DE GOUVERNANCE CONCERTÉE : UN ÉVENTAIL.....	14
Premier modèle : gouvernance associative.....	16
Deuxième modèle : gouvernance fédérative	17
Troisième modèle : gouvernance centralisée	18
Résumé des modèles de gouvernance concertée et des avantages et inconvénients	19
RECOMMANDATIONS : MODÈLE FICTIF ET MARCHE À SUIVRE POUR LA GOUVERNANCE DE SAC	21
Modèle de gouvernance fictif.....	22
Option : coalition des volontaires.....	23
Option : Programme national de certification	24
Autres considérations	24
ANNEXE : COMPARAISON DE DIVERS MODÈLES DE GOUVERNANCE	26
Nouvelle-Zélande.....	26
Australie : la solution « Big Bang ».....	26
Pays-Bas	27
Société canadienne du sang	27
Tableau 1 : Nouvelle-Zélande	29
Tableau 2 : Australie	40
Tableau 3 : Pays-Bas	57
Tableau 4 : Société canadienne du sang	68
Résumé de la comparaison des cas (suite)	73
OIE : Partenariats publics-privés (PPP)	73
Association canadienne de l'industrie de la chimie	73
Régime des coopératives de crédit du Canada	74
Associations canadiennes de l'industrie laitière	78
La profession pharmaceutique au Canada.....	81

La profession d'ingénieur au Canada	85
ANNEXE : THÉORIE ET RÉFORME DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	0
Gouvernance mandant-mandataire	1
À PROPOS DE GOVERNANCE SOLUTIONS	3

INTRODUCTION

Le Conseil national de la santé et du bien-être des animaux d'élevage (le « Conseil ») a retenu les services de Governance Solutions Inc. (GSI) :

- ✓ pour effectuer une recherche sur les modèles de gouvernance de rechange pour Santé animale Canada (SAC) et procéder à des évaluations connexes;
- ✓ pour présenter une marche à suivre au Conseil aux fins de consultation et de dialogue;
- ✓ pour fournir un soutien lié au plan de mise en œuvre visant la mise en place du modèle de gouvernance retenu.

Le présent rapport final résume les résultats de nos recherches effectuées avant et depuis les ateliers du 11 décembre (groupe de travail) et du 12 décembre (groupe des champions) animés par GSI à Ottawa, ainsi que nos recommandations concernant trois modèles de gouvernance de rechange pour Santé animale Canada.

Les travaux de GSI ont principalement pris la forme d'une recherche ciblée (questions précises sur les quatre principales études de cas de comparaison retenues, y compris des entrevues auprès de représentants de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie), de méta-recherches (compilation, intégration et interprétation de renseignements accessibles en grande partie publiquement, rapports et recherches d'analyse des lacunes de Synthesis) et d'entrevues auprès d'intervenants (énumérés dans le rapport sur les constatations préliminaires présenté en décembre).

La **section sur le modèle fictif** représente la marche à suivre ou le modèle de gouvernance fictif recommandé par GSI à SAC, ainsi que des options.

Les annexes présentent un résumé de l'ensemble des recherches de référence, notamment des tableaux détaillés des constatations pour les quatre études de cas retenues.

SITUATION ACTUELLE AU CANADA

Le rapport de GSI n'a pas pour but premier de décrire la situation actuelle de la gestion de la santé animale au Canada, mais nous résumons dans cette section certains facteurs pertinents. Nous invitons le lecteur à consulter l'évaluation de la situation actuelle et l'analyse des lacunes de Synthesis, fournies précédemment, ainsi que les vignettes de chaque secteur décrivant comment le renforcement de Santé animale Canada permettra d'améliorer les résultats grâce à des exemples concrets de maladies observées au Canada au cours des dernières années. Il s'agit là de ressources pertinentes et très utiles.

Nous avons un dicton dans le milieu de la gouvernance : « la gouvernance doit être au service de l'objectif »¹.

Nous voulons dire par là que les accords de gouvernance sont des outils et des moyens utilisés pour atteindre une fin; la fin étant l'objectif de l'entité. Pour concevoir et accepter des mécanismes de gouvernance pour Santé animale Canada, il faut d'abord comprendre son objectif (portée et mandat) et s'entendre à ce sujet. Quels sont les problèmes que Santé animale Canada tente de régler?

Nous ne partons pas de rien : Santé animale Canada a déjà énoncé sa mission et sa vision² :

VISION

Un secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire durable renforcé par un partenariat industrie-gouvernement inclusif qui assure la santé et le bien-être des animaux d'élevage.

MISSION

Santé animale Canada exerce un leadership dans la création d'un modèle de collaboration qui clarifie les rôles, les responsabilités et la responsabilisation de chacun des partenaires qui mettent en œuvre une stratégie de santé animale pour le Canada, en commençant par la gestion des urgences.

Un cadre qui décrit la portée de la santé et du bien-être des animaux au Canada est un bon point de départ pour organiser nos réflexions au sujet de la portée et du mandat³.

Étapes	Activités
Prévention	Biosécurité
	Autres programmes de prévention (p. ex., programmes de vaccination, analyses des semences animales et des matières biologiques)
	Communications pour accroître la sensibilisation et la compréhension
	Contrôles à la frontière (permis et inspections)
	Programmes de surveillance des maladies
	Services/capacité de diagnostic en laboratoire
	Rapports et communication de renseignements
	Surveillance et évaluation des risques
	Zonage et accords avec les principaux partenaires commerciaux

¹ La dernière annexe du rapport résume ce que nous entendons par « gouvernance » de même que certains aspects importants de la réforme de la gouvernance.

² Extrait de communications de Santé animale Canada, y compris les mises à jour des 26 et 27 novembre.

³ Extrait du rapport d'analyse des lacunes de Synthesis.

Étapes	Activités
Préparation	Accords sur les banques de vaccins
	Traçabilité et systèmes d'identification • Capacités de TI et d'analyse des systèmes de traçabilité • Lacunes liées aux espèces • Lacunes en matière de rapports
	Recherche sur la production (pour atténuer les risques de maladie)
	Formation
	Programmes d'éducation et de sensibilisation
	Mise à l'essai/vérification des systèmes actuels • Programmes/systèmes au niveau de la ferme • Test/vérification en laboratoire
	Tenue et évaluation de simulations d'urgence
Intervention	Planification des interventions d'urgence
	Communication sur les interventions en cas de maladie
	Capacités d'intervention (comme la vaccination, l'abattage intégral, les services sanitaires, les capacités de traitement, etc.)
	Capacités de communication des données
	Transports, délivrance de permis et autres mesures de contrôle
	Capacité en matière de ressources et méthode d'affectation de ces dernières durant une intervention (y compris les ressources humaines)
	Rôles et intégration de l'industrie
Rétablissement	Soutien financier pour la transition/le rétablissement des entreprises
	Accès aux marchés et réentrée dans les marchés
	Soutien offert aux producteurs
	Soutien lié à la santé mentale pour les producteurs et les autres personnes en cause
Contrôles législatifs et juridiques	Inspections, certifications, mesures de conformité et autres outils/règlements juridiques
	Zonage (Organisation mondiale de la santé animale, échelle provinciale)
	Ordonnances
Coordination et collaboration	Collaboration nationale avec les provinces et collaboration fédérale-provinciale
	Collaboration nationale transversale en ce qui concerne les espèces
	Collaboration d'une espèce/d'une marchandise à l'autre lorsque le risque est commun
	Efficacité des processus décisionnels (rapidité et collaboration)
	Relations, normes et accords internationaux

Au Canada, il y a un ensemble complexe de parties jouant des rôles clés à ces étapes. Tout commence par les gouvernements : en vertu du cadre constitutionnel canadien, la santé et le bien-être des animaux sont des domaines de compétence partagée entre les provinces et le gouvernement fédéral.

La responsabilité principale liée à la santé et au bien-être des animaux revient aux provinces, dont les lois et les règlements donnent d'importants pouvoirs à leur vétérinaire en chef (VC) et à leurs bureaux et inspecteurs. Fait intéressant, ces pouvoirs peuvent en grande partie être délégués à d'autres parties. En

outre, ces pouvoirs incluent l'isolement, la saisie ou l'élimination d'animaux, la prise d'ordonnances, l'obtention de mandats et le soutien des services de police pour les appliquer⁴. Les lois et les règlements autorisent aussi le paiement d'une indemnisation raisonnable aux parties touchées par l'exercice de tels pouvoirs.

Dans un même ordre d'idées, le gouvernement fédéral possède une compétence relativement à plusieurs aspects de la santé animale, notamment les importations et les exportations d'animaux, les maladies à déclaration obligatoire et les substances toxiques, les endroits infectés et les zones de contrôle⁵. Le principal agent fédéral est le président de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, qui peut désigner des analystes, des inspecteurs, des vétérinaires-inspecteurs et des agents⁶. Ces derniers ont des pouvoirs similaires à ceux de leurs homologues provinciaux, et le paiement d'une indemnisation raisonnable est aussi anticipé.

Cependant, rien de tout cela ne peut fonctionner en pratique – assurément pas de façon efficace et efficiente – sans la coopération de l'industrie.

De récents exemples concrets de crises liées à la santé des animaux au Canada ont permis de souligner à la fois les « problèmes » et la meilleure marche à suivre (voir la première annexe pour un résumé de certains exemples).

LE STATU QUO AU CANADA, L'ENCÉPHALOPATHIE SPONGIFORME BOVINE ET L'INFLUENZA AVIAIRE

Même si la plupart des intervenants sont d'accord – et ils le sont ici – pour dire que le statu quo n'est pas une option durable, nous avons toujours commencé par ce modèle de gouvernance de référence, afin de bien comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas par rapport au modèle actuel.

Nous devons commencer par reconnaître que le système de santé animale du Canada fonctionne bien de façon générale et compte parmi les meilleurs du monde. Une vérification complète réalisée en 2017 par l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), organe directeur international de services vétérinaires, a accordé au Canada la note « 5 », soit le plus haut niveau d'avancement pour la vaste majorité des domaines pertinents visés par l'examen. Les exceptions concernaient un niveau uniforme d'inspection (les normes variaient d'une province à l'autre, y compris le fait de permettre dans une certaine mesure la vente de produits carnés à la ferme sans permis ni inspection), les mesures de contrôle en ce qui concerne les médicaments vétérinaires et les produits biologiques, la sécurité de l'alimentation pour animaux, l'identification des animaux et le contrôle de leurs déplacements et le bien-être des animaux : ces aspects ont obtenu un « 3 » ou un « 4 ».

Comme un répondant l'a conclu, « nous avons atteint 80 % des objectifs », mais « pour obtenir les 20 % restants, nous devons revoir tout le système ».

De façon générale, lorsque des incidents se produisent, le modèle actuel est efficace pour réunir les intervenants et régler les problèmes. Là où le bât blesse, c'est lorsqu'il est question de collaboration (en temps de paix), de coordination des investissements pour la préparation, la traçabilité, les vaccins et ainsi

⁴ Voir, par exemple, les articles 19 à 25 et 29 de la *Loi sur la santé animale* de l'Ontario.

⁵ Voir, par exemple, la *Loi sur la santé des animaux* et la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*.

⁶ Article 13 de la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*.

de suite. Il existe même une stratégie nationale : la Stratégie sur la santé des végétaux et des animaux pour le Canada⁷.

Des exemples récents ont montré que le Canada n'est pas bien préparé pour faire face au risque de maladies animales. L'industrie canadienne de la viande et du bétail dépend de façon importante des exportations et, par conséquent, de l'accès aux marchés étrangers. Le Canada a été confronté à deux problèmes graves, l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) et l'influenza aviaire (IA), pour lesquels nous n'étions manifestement pas bien positionnés. Le fractionnement de l'intervention du gouvernement fédéral, des provinces et de l'industrie a été exposé au grand jour.

FORCES DU MODÈLE ACTUEL DU CANADA : VOLAILLE ET PRODUITS LAITIERS

Le secteur de l'industrie qu'est la production de volaille est beaucoup mieux préparé que celui de la viande rouge, puisqu'il a dû composer avec des éclosions d'influenza aviaire. Santé animale Canada devra intégrer les leçons tirées de l'expérience du secteur de la volaille⁸. Les intervenants du domaine de la volaille ont adopté et mis à jour un modèle d'indemnisation qui incite aux bons comportements : les agriculteurs procèdent eux-mêmes à des diagnostics, signalent les problèmes et prennent des mesures. Certaines provinces sont dotées de centres de commandement prêts à passer à l'action. Des provinces comme la Colombie-Britannique peuvent déléguer d'importants pouvoirs aux intervenants de l'industrie et à des tierces parties en cas d'éclosion d'IA afin d'assurer une intervention rapide, et elles le font effectivement.

Parlant de la Colombie-Britannique, il y a une leçon positive à tirer de la gestion des scarabées japonais. En effet, la province a mobilisé de tierces parties, y compris des paysagistes, dans le cadre d'un programme d'épandage afin de contenir l'éclosion localement tout en permettant aux autorités locales d'agir lorsque le gouvernement fédéral était mal placé pour le faire : une intervention rapide et un niveau approprié d'intervention sont des principes importants ici.

L'industrie laitière du Canada a investi beaucoup dans la santé animale et la prévention. Les six modules de ProAction, programme de l'industrie adopté par les producteurs laitiers, sont les suivants : qualité du lait; salubrité des aliments; bien-être des animaux; traçabilité; biosécurité; environnement⁹.

Le fait que certains secteurs de l'industrie ont progressé plus que d'autres dans le domaine de la santé animale est une arme à double tranchant. D'une part, Santé animale Canada voudra tirer parti des réussites et initiatives dans le cadre d'un système transsectoriel et pancanadien de la santé des animaux. De l'autre part, il sera plus difficile pour Santé animale Canada de convaincre ces secteurs des avantages d'une intégration et d'un engagement actifs, puisqu'ils percevront comme une menace la possibilité que soient minées ou dédoublées les réussites dans lesquelles ils ont déjà beaucoup investi.

C'est ce que nous entendons par une culture de la gouvernance plus importante encore que la structure de la gouvernance. Pour réussir, Santé animale Canada devra rallier les principaux secteurs de l'industrie en tant que partenaires à part entière à la table de discussion, et ceux-ci devront participer activement à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives pancanadiennes dans toutes les sphères (c.-à-d. à toutes les étapes) de la santé animale. Il faudra donc tendre la main à des secteurs comme celui

⁷ Voir <https://www.inspection.gc.ca/a-propos-de-l-acia/transparence/consultation-et-participation/partenariats-ssva/fra/1490917160508/1490917161242>

⁸ Voir, par exemple, le Plan relatif à un risque spécifique de l'ACIA.

⁹ Voir <http://www.producteurslaitiers.ca/proaction>

de la volaille et des produits laitiers en faisant preuve de respect et de sensibilité, et les mobiliser de façon à tirer parti du chemin qu'ils ont déjà parcouru et à poursuivre sur cette lancée.

PESTE PORCINE AFRICAINE : ÉTUDE DE CAS EN TEMPS RÉEL

De nombreux répondants ont souligné que l'intervention du Canada en matière de peste porcine africaine (PPA) a permis de tirer en temps utile une leçon pertinente, tant du point de vue des « problèmes à régler » dans le système actuel de santé animale du Canada que pour ce qui est de la « façon » de le faire.

Premièrement, on a appris que le système actuel est mal préparé pour faire face à un événement de cette envergure. La crise de la PPA est aussi près qu'on peut l'être d'une catastrophe, et c'est ce qu'il faut habituellement pour favoriser un changement de culture majeur.

Il a fallu du temps pour réunir les « bons » intervenants et, même après coup, les premières réunions se sont tenues dans un contexte de « nous contre eux » : des gens étaient pointés du doigt et blâmés, certains étaient sur la défensive, d'autres ont même démontré un manque de respect.

Au fil du temps, tous les intervenants ont compris l'ampleur de l'enjeu, et ils ont appris à collaborer véritablement et à travailler en partenariat. Il y a eu une réelle coordination entre les provinces, le gouvernement fédéral et l'industrie.

La PPA a mis en lumière les importantes lacunes du modèle d'indemnisation canadien, surtout dans le cas d'une élimination à grande échelle. On a l'impression que les fonds mis de côté ne sont pas suffisants pour assurer une couverture raisonnable, et Santé animale Canada peut jouer un rôle de facilitation utile dans ce cas-ci, au-delà de la peste porcine africaine.

LEÇONS TIRÉES DE LA SITUATION ACTUELLE AU CANADA

La PPA a été pour nous une étude de cas en temps réel, et elle aussi près qu'on peut l'être d'une catastrophe, ce qu'il faut habituellement pour favoriser un changement de culture majeur. La PPA nous montre que nous n'aurons pas le temps de créer des partenariats, de préciser les rôles et de négocier pendant des semaines ou des mois (c'est-à-dire pour établir des accords de gouvernance efficaces) lorsque surviendra la prochaine éclosion importante (et la question n'est pas de savoir si une telle éclosion aura lieu, mais plutôt de savoir quand elle aura lieu).

La coopération et la vigilance actives des agriculteurs, des éleveurs et des agroentreprises, non seulement pour ce qui est de l'intervention « en aval » et durant les étapes de rétablissement, mais aussi durant les étapes « en amont » du système de gestion de la santé animale – comme la biosécurité, la surveillance et la traçabilité – peuvent faire économiser temps et argent à l'échelle du système. Il n'est pas exagéré de dire que nous pouvons prévenir les crises et sauver des vies. Le Canada a toujours su mieux intervenir en aval que coordonner les étapes en amont.

Par ailleurs, l'absence d'une vigilance ou d'une coopération active pourrait avoir l'effet inverse, ralentissant chacune des étapes du processus et faisant augmenter les coûts. Dans la mesure où il y a des lacunes dans les étapes « en amont », cela peut entraîner des coûts importants durant une éclosion, des coûts qui auraient pu être atténués ou évités grâce à une coopération et une coordination préalables.

En un mot, voilà l'objectif de Santé animale Canada et le « problème » que l'organisme doit régler : éliminer les obstacles à la conclusion de réels partenariats entre les secteurs de l'industrie et les gouvernements ainsi qu'entre les groupes de vétérinaires et le milieu universitaire.

La « solution » consiste à établir un réel partenariat d'égal à égal unissant toutes ces parties afin de coordonner la santé animale à l'échelle nationale au Canada. Il s'agit de mettre en place un cadre de

« cogestion » efficace de la santé animale dans l'ensemble du pays et tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Le défi auquel nous sommes confrontés au Canada n'est pas un simple enjeu bilatéral qui met en cause le gouvernement et l'industrie; il s'agit plutôt d'un enjeu multilatéral. Le « gouvernement », c'est toutes les provinces, tous les territoires et le gouvernement fédéral, qui ont souvent des approches différentes, des priorités en matière de politiques publiques différentes et même des règlements variant d'une province à l'autre. L'« industrie », c'est plusieurs secteurs différents; certains sont soumis à la gestion de l'offre et donc beaucoup plus faciles à gérer centralement, alors que d'autres misent sur une coopération presque entièrement volontaire dans le cadre d'associations nationales. D'autres acteurs s'ajoutent également à ces deux ensembles d'intervenants, comme les vétérinaires et leurs groupes, surtout les groupes de vétérinaires traitant des espèces précises, les intervenants du milieu universitaire, les chercheurs et les laboratoires, qui fournissent des recherches à la fine pointe, des technologies et un leadership éclairé.

Voici en quoi consiste notamment le « problème ».

- Les rôles et les responsabilités entre l'industrie et les gouvernements, même d'une province à l'autre et d'une industrie à l'autre, manquent de clarté : il y a des ambiguïtés, des cloisonnements et des lacunes.
- Il y a actuellement « beaucoup de résistance et d'immobilisme » au sein du système.
- Le milieu agroalimentaire au Canada dépend fortement des exportations : ceci constitue à la fois un risque (une nation commerçante peut effectivement créer un préjudice à un secteur de l'industrie en un clin d'œil), et une occasion pour Santé animale Canada d'améliorer et de promouvoir la santé animale et sa validation auprès des partenaires commerciaux du Canada.
- L'incertitude au sujet du modèle financier : qui participe au soutien du système national de santé animale, puis de quelle façon établit-on des indemnités « raisonnables »? De quelle façon pouvons-nous concevoir un modèle d'indemnisation afin qu'il soit plus « axé sur les risques », de façon à récompenser ceux qui investissent en amont?
- Un enjeu connexe de nature financière concerne la façon dont nous pouvons déplacer plus de ressources en amont, dans la préparation et la prévention, afin de réduire les coûts en aval. Bien sûr, il y a une période de latence, et il faudra que les fonds soient affectés aux deux aspects. Cela peut signifier une augmentation des ressources globales, du moins une réaffectation des ressources, ce qui signifie qu'il faut établir explicitement les priorités.

CRITÈRES D'ÉVALUATION : CONSTATATIONS PRÉLIMINAIRES EN DÉCEMBRE

Si la « solution » consiste à établir un partenariat réellement d'égal à égal entre toutes les parties afin de coordonner la santé animale à l'échelle nationale au Canada, en fonction de quels principes et enjeux devrait-on évaluer le modèle de gouvernance? De quelle façon saurons-nous si nous avons choisi un modèle de gouvernance efficace?

L'une des façons est d'appliquer les principes de gouvernance en tant que cadre d'évaluation des solutions de rechange envisagées. La recherche de GSI a permis de conclure qu'il est nécessaire de respecter au moins quatre des principes fondamentaux de la gouvernance pour assurer l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Principe de gouvernance	Qu'en est-il (définition)?	Qu'est-ce que cela signifie (application)?
-------------------------	----------------------------	--

Indépendance	Pour être efficace, la gouvernance doit permettre de penser et d'agir indépendamment d'un seul intervenant ou d'un seul groupe d'intervenants – y compris les membres, les employés, etc.	Les modalités de gouvernance (c.-à-d. qui a les pouvoirs, l'autorité, la responsabilité et quelles sont les relations entre les membres, le conseil d'administration, les employés et les autres intervenants) devraient être mises en place de façon à permettre au conseil d'administration de réfléchir et d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisation, la somme de tous ses principaux intervenants.
Transparence	Les modalités de gouvernance doivent être claires, sans ambiguïté et communiquées ouvertement à tous les intervenants.	Il n'y a pas une seule « bonne » façon de gouverner une entité sans but lucratif (ou un partenariat public-privé hybride), mais une fois que les parties s'entendent sur un modèle de gouvernance, les modalités doivent être rédigées en langage simple et communiquées ouvertement. L'ambiguïté n'est pas notre amie dans le domaine de la gouvernance!
Harmonisation	Les niveaux de responsabilité doivent refléter les niveaux de pouvoirs délégués.	Les membres peuvent choisir quel mandat déléguer au conseil d'administration, et ce qu'il faut conserver, mais la responsabilisation doit être adaptée à la portée du pouvoir donné. C'est la même chose pour les pouvoirs délégués par le conseil d'administration aux employés. La prise de décisions, particulièrement les décisions opérationnelles et transactionnelles, doivent être déléguées le plus bas possible dans l'organisation, en fonction des capacités des gens (c.-à-d. habilitation), et il faut s'attendre à ce que les personnes soient tenues responsables de telles décisions.
Équité (justice)	Les modalités de gouvernance doivent reconnaître que ce ne sont pas tous les intervenants qui ont droit de vote dans la salle de conférence, mais notre obligation fiduciaire – et un bon sens des affaires – nous dictent de traiter ces intérêts de façon équitable et juste et de nous assurer que de telles voix sont entendues.	Il faut mettre intentionnellement en place des mécanismes permettant aux membres sans place au sein du conseil d'administration ou aux intervenants qui ne sont pas membres de pouvoir légitimement faire entendre leur voix, qui sera prise en compte par le conseil d'administration et l'organisation.

Voici les recommandations préliminaires présentées par GSI lors des ateliers animés en décembre dans le cadre de nos constatations préliminaires, d'après les recherches de référence et les entrevues auprès des intervenants.

1. Le « statu quo » n'est pas une option durable : les récents incidents nous ont appris qu'il faut assurer une gestion de la santé des animaux plus systématique, intégrée et prospective.

2. Un « réseau virtuel » n'est pas assez tangible pour être viable : il en existe plusieurs et ils ont été mis à l'essai; même si de tels réseaux créent des collaborations volontaires, ils n'ont pas assez de mordant pour exiger des comportements et ne permettent pas de créer une organisation pancanadienne et intersectorielle financée et durable. Le système PorcTracé Canada a été donné en exemple.
3. Pour la majorité des intervenants (mais pas tous), la création d'un « organisme de réglementation » indépendant à part entière serait exagérée. En outre, un tel organisme n'est pas nécessaire et il ne permettrait pas de s'attaquer aux véritables problèmes : la responsabilité juridique ultime doit continuer d'être assumée par les gouvernements FPT qui agissent, au bout du compte, comme « garants » auprès des consommateurs et des partenaires commerciaux.
4. Une forme de « partenariat public-privé » bénéficie du meilleur soutien et est la mieux adaptée : une réelle collaboration axée sur un partenariat de l'industrie, des gouvernements et du milieu universitaire. Pour réussir, chaque partenaire doit avoir quelque chose d'important à gagner ou à perdre en se joignant au partenariat et en y demeurant.
5. La question de la culture est au moins aussi importante que celle de la structure : il faut miser sur le respect mutuel, la participation active et la collaboration. Il faut aller au-delà des rôles individuels et des « droits » (les blâmes et les recours) et adopter un mandat et un état d'esprit collectifs (« nous » par rapport à « eux »).
6. Aucun modèle comparable n'est directement adapté à la situation canadienne : nous allons plutôt réunir les pratiques exemplaires en une seule solution canadienne pour SAC.
7. SAC et le Conseil ne sont pas durables en tant qu'entités distinctes (du point de vue des ressources et du mandat) : en fait, la meilleure solution pourrait être pour SAC de prendre le relais du Conseil, et, dans ce cas, il faudra tenir compte de toute responsabilité ou de tout programme du Conseil ne relevant pas de la compétence de SAC.

Un modèle de gouvernance efficace pour Santé animale Canada inclura le gouvernement fédéral, toutes les provinces, les principaux secteurs de l'industrie ainsi que les groupes de vétérinaires et le milieu universitaire. Une approche « englobante » est privilégiée¹⁰ pour faire de Santé animale Canada une entité inclusive. Cela crée toutefois certains défis pragmatiques qu'il faudra relever.

1. Les pouvoirs : Santé animale Canada devrait-il avoir les pouvoirs nécessaires pour faire respecter les exigences liées à la santé animale au Canada? Le cas échéant, de quelle façon y arrivera-t-on? Dans la négative, de quelle façon l'organisation aura-t-elle le « mordant » nécessaire pour passer d'un réseau volontaire agissant de façon ponctuelle à un réel partenariat assurant la gestion d'un système?
2. Les membres de Santé animale Canada : dans quelle mesure Santé animale Canada peut-il ou devrait-il aller de l'avant si certains intervenants – par exemple les provinces ou des secteurs de l'industrie – ne sont pas prêts à y adhérer? Devrait-on miser sur une « coalition des volontaires » ou faut-il trouver une façon (la carotte ou le bâton) de réunir tout le monde à la table?
3. Le Conseil d'administration de Santé animale Canada : de quelle façon mettra-t-on en place un organe directeur (conseil d'administration) qui est inclusif et qui témoigne de la diversité de ses membres, tout en conservant une taille gérable (c.-à-d. pas plus d'environ 15 administrateurs)?

¹⁰ Par une majorité d'intervenants; une minorité d'entre eux estimaient que SAC devait peut-être aller de l'avant en tant que « coalition des volontaires » et ajouter d'autres intervenants lorsque les réussites initiales et l'élan seront tangibles.

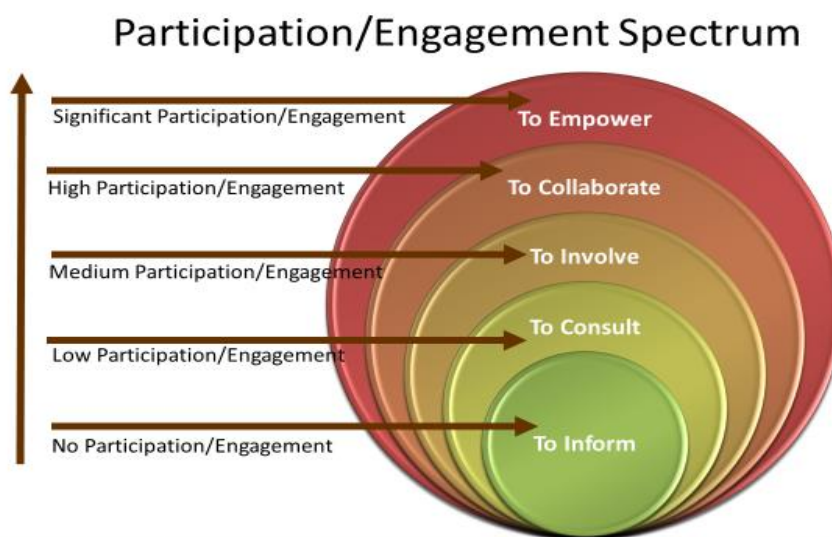
4. Les employés : de quelle façon doterons-nous SAC et mettrons-nous en place des activités efficaces?

Dans la prochaine section, nous examinerons différents types de modèles de gouvernance axés sur la collaboration, leurs avantages et leurs inconvénients, puis nous élaborerons une solution en vue d'un modèle fictif ainsi que la marche à suivre pour Santé animale Canada.

MODÈLES DE GOUVERNANCE CONCERTÉE : UN ÉVENTAIL

La gouvernance d'entreprise est « le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées ». Cette définition simple et concise peut être appliquée à toutes les entreprises - privées, publiques et sans but lucratif - où l'on fait la distinction entre la propriété et la gestion (Rapport du Comité Cadbury, Royaume-Uni, 1992)¹¹. Les modèles de gouvernance sont les différents cadres, structures, processus et relations par lesquels l'organisation est régie.

Cette section du rapport contient une description des principaux modèles de gouvernance concertée, de leurs principales caractéristiques et des avantages de chacun d'entre eux.



www.governancesolutions.ca

 GovernanceSolutions

[Participation/Engagement Spectrum = Échelle de la participation ou mobilisation; Significant Participation/Engagement = Participation ou mobilisation importante; High Participation/Engagement = Participation ou mobilisation élevée; Medium Participation/Engagement = Participation ou mobilisation modérée; Low Participation/Engagement = Participation ou mobilisation faible; No Participation/Engagement = Aucune participation ou mobilisation. To Empower = Habilitier; To Collaborate = Collaborer; To Involve = Mettre à contribution; To Consult = Consulter = To Inform = Informer]

Comme l'illustre l'échelle de la mobilisation ci-devant, nous recherchons différents niveaux de participation des intervenants. À l'heure actuelle, Santé animale Canada présente un mélange de « participation » et de « collaboration » quant à la façon dont la plupart des intervenants participent au processus décisionnel en matière de santé animale. Les véritables pouvoirs et décisions sont confiés pour l'essentiel aux gouvernements fédéral et provinciaux, qui mobilisent l'industrie ou collaborent avec elle au besoin pour résoudre les problèmes en temps réel. De même, l'industrie entretient le dialogue avec le gouvernement de manière relativement ponctuelle, généralement en fonction des besoins actuels.

Santé animale Canada vise principalement à faire évoluer cette échelle de la mobilisation, à donner plus de pouvoir à l'ensemble des intervenants et à créer un véritable modèle de partenariat.

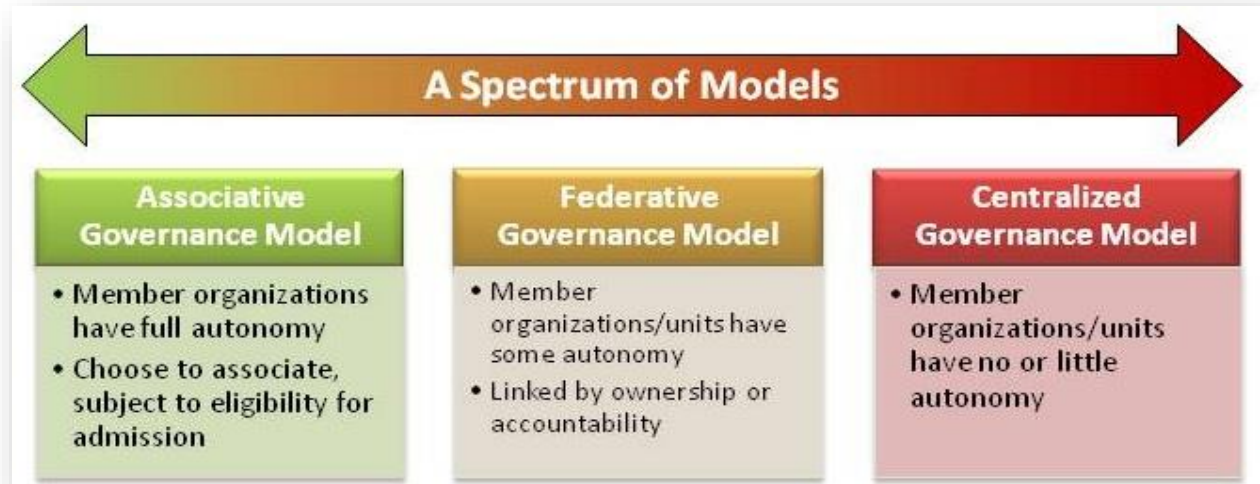
Pour avoir une bonne idée de la forme que cela pourrait prendre, nous avons étudié différents modèles de gouvernance concertée.

¹¹ Consulter l'annexe pour obtenir d'autres renseignements généraux sur la réforme et la théorie de la gouvernance.

D'après nos recherches, il existe tout un éventail de modèles de gouvernance pouvant s'inscrire sur une échelle ou un continuum :

- d'un modèle de gouvernance hautement centralisé, étroitement ordonné et à haut contrôle à une extrémité;
- à un modèle de gouvernance à large participation, décentralisé, diversifié, flexible et peu contrôlé à l'autre extrémité.

Figure 1 – Échelle des modèles (écart entre l'absence d'autonomie et la pleine autonomie)



[A Spectrum of Models = Échelle des modèles; Associative Governance Model = Modèle de gouvernance associative; Member organizations have full autonomy = Autonomie complète des organisations membres; Choose to associate, subject to eligibility for admission = Choix de s'associer, si elles sont admissibles; Federative Governance Model = Modèle de gouvernance fédérative; Member organizations/units have some autonomy = Certain autonomie des organisations ou unités membres; Linked by ownership or accountability = Liées par propriété ou responsabilité; Centralized Governance Model = Modèle de gouvernance centralisée; Member organizations/units have no or little autonomy = Peu ou pas d'autonomie des organisations ou unités membres]

On peut considérer cette échelle comme un compromis entre deux qualités souhaitées.

- **Prise de décisions et contrôle uniformes** : dans un modèle hautement centralisé, l'organe directeur ultime est un petit « centre » qui prend toutes les décisions (ou est régi par un ensemble de règles bien élaborées, inscrites dans des documents d'entreprise ou d'organisation, tels qu'un pacte, une constitution et des règlements) ou établit toutes les politiques. Il en résulte des décisions uniformes avec faible variabilité des activités et des résultats, des risques réduits et une meilleure garantie de résultats prévisibles et stables.
- **Autonomie et innovation** : dans un modèle hautement décentralisé, le pouvoir de décision est largement réparti et partagé entre un groupe important et diversifié. Il en résulte une grande variabilité des activités et des résultats. La prise de risque est encouragée et, par conséquent, certaines tentatives d'innovation échoueront, mais d'autres réussiront.

Il n'existe pas un seul et unique « bon » modèle de gouvernance qui convienne à toutes les situations, car le compromis entre uniformité et innovation varie considérablement d'une organisation à l'autre, plus précisément au cours du cycle de vie d'une organisation ou d'une entité.

Dans le contexte mondial¹², ce compromis peut aussi être influencé par la réalité sur la scène mondiale, en particulier la manière dont l'organe directeur s'adapte à la diversité internationale (différents systèmes juridiques, institutions nationales et cultures d'entreprise), laquelle influence l'ensemble des activités. Dans la littérature sur les organisations, on parle souvent de la « tension » fondamentale entre les exigences opposées de la mondialisation et de la régionalisation.

Dans la littérature sur la gouvernance, les modèles génériques mondiaux fondés sur l'adhésion sont généralement désignés comme étant « associatifs », « fédératifs » et « centralisés ». Chaque modèle est décrit ci-après, et accompagné d'un exemple et d'un bref examen de ses mérites.

PREMIER MODÈLE : GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Le modèle associatif de gouvernance est un modèle de gouvernance à large participation, décentralisé, diversifié, flexible et à faible contrôle.

Ses membres sont des unités totalement autonomes et indépendantes ayant leurs propres objectifs et structures de gouvernance et de gestion. Les membres ont choisi de s'associer à l'organisation mondiale en fonction d'un objectif ou d'un intérêt commun, à la condition de respecter certains critères d'admission fixés par l'organisation.

En règle générale, l'organe directeur est composé de représentants des organisations membres et, selon les « règles ou politiques » de l'organisation mondiale, les membres de l'organe directeur devront peut-être avoir des compétences, une expertise et des qualités ne se limitant pas qu'au titre de membre.

Les documents d'organisation ou actes constitutifs de l'association mondiale définissent les objectifs de l'organisation et la manière dont elle travaillera et nouera le dialogue avec les organisations membres pour les rejoindre.

En général, l'association « mondiale » appuie et favorise la coopération, la collaboration et les échanges entre les membres et, qui plus est, favorise la collaboration et la coopération avec d'autres organisations afin de réaliser ses objectifs. Ces dernières peuvent prendre plusieurs formes, notamment des affiliations, des alliances, d'autres associations et des entreprises communes.

D'après les résultats de nos recherches, le modèle de gouvernance associative convient particulièrement bien aux organismes internationaux de professionnels (ingénieurs, avocats, comptables) qui sont généralement accrédités ou autorisés par différents systèmes nationaux, et aux groupes sectoriels qui sont réglementés dans le cadre de régimes semblables. La gouvernance associative offre la souplesse nécessaire pour atténuer et surmonter ces différences (régionalisation) qui représenteraient des contraintes dans un modèle plus centralisé.

Une « confédération » est un type de gouvernance associative. Ce qui distingue notamment une confédération d'une fédération, c'est que l'adhésion à une confédération est volontaire, alors qu'elle ne

¹² Tout au long de cette section, le terme « mondial » peut être considéré comme un substitut du terme « national » utilisé dans le contexte de SAC.

l'est pas dans le cas d'une fédération. Dans une confédération, l'organe central doit rendre des comptes aux membres, qui représentent et détiennent le pouvoir ultime. Dans une fédération, le pouvoir ultime appartient à l'organe central, et les membres lui sont subordonnés.

En tant que forme de gouvernance associative, une confédération offre généralement un organe central faible, nommé par les membres, auquel sont délégués des pouvoirs précis et limités en vue de réaliser le mandat convenu par les membres, et rien de plus.

En résumé, le modèle de gouvernance associative convient parfaitement à une organisation mondiale dont la portée est internationale (mondialisation sur le plan de l'objectif et de la participation, « élément spatial »), et dans le cadre de laquelle on ne souhaite ou ne requiert aucune gouvernance (orientation et surveillance) des organisations ou unités membres. Les membres exercent leurs activités de manière totalement indépendante au sein de leur administration (régionalisation). L'organisation mondiale est en mesure de préserver sa réputation et sa marque grâce à sa propre gouvernance, ainsi qu'en établissant des critères appropriés en matière d'admission et d'exclusion des membres.

DEUXIÈME MODÈLE : GOUVERNANCE FÉDÉRATIVE

Le modèle de gouvernance fédérative est très différent du modèle associatif. Dans le premier modèle, les organisations membres sont entièrement indépendantes et autonomes. Dans le second, on amène des notions de propriété ou de responsabilité des organisations ou unités membres par rapport à l'organisation mondiale, lesquelles deviennent des caractéristiques déterminantes du modèle de gouvernance fédérative et des facteurs importants quant à la façon dont tous les membres de l'organisation « travaillent ensemble ».

En règle générale, la fédération est organisée selon des zones géographiques.

L'organe directeur de la fédération mondiale est l'organisme « suprême » lorsqu'il s'agit d'avoir et d'exercer les deux leviers de pouvoir – direction et contrôle – sur l'organisation. C'est lui qui définit l'orientation stratégique de l'organisation mondiale, y compris la mission, la vision et les valeurs, la stratégie et les priorités. Il veille à ce que des mécanismes de surveillance appropriés soient mis en place pour toutes les activités, et il surveille le rendement. En outre, il définit la manière dont l'organisation travaille en collaboration, au moyen de règlements, de règles, de politiques et de normes.

L'organe directeur définit l'image de marque de l'organisation, s'occupe des communications intégrées et gère la réputation de la société au moyen de mécanismes stratégiques et de surveillance. Il recrute et licencie le directeur général central. Son siège ou secrétariat représente habituellement le « gardien » des compétences, technologies, processus et produits de base, en plus d'assurer une certaine normalisation et coordination des systèmes de contrôle formels (planification, budgétisation et administration).

L'organe directeur détermine la portée et la nature des activités par l'entremise de la fédération. Les organisations ou unités membres font partie intégrante de l'« ensemble ». Elles ne sont ni indépendantes ni autonomes, mais plutôt soumises aux « règles et politiques » de l'organe directeur en général. Elles obtiennent (ou conservent, selon que le centre établit les membres ou que les membres établissent le centre) une certaine autonomie (régionalisation) afin de s'adapter au marché local (régional ou provincial) qui peut nécessiter un cadre de gouvernance particulier ou des produits et services adaptés localement, ou de refléter la nature de l'organisme local quant au cycle de vie (par exemple, un marché mature par rapport à un marché émergent).

En outre, les organisations membres d'une fédération n'ont pas besoin du même niveau d'autonomie ou d'indépendance par rapport au centre.

Le modèle fédératif permet à l'organe directeur de faire preuve de jugement et de souplesse à cet égard, et de créer des organisations membres (filiales ou entités) détenues ou contrôlées entièrement ou majoritairement au moyen de documents d'organisation ou d'actes constitutifs (constitution et règlements). Il lui permet aussi de contrôler la nature et la portée des activités de ces organisations et de leur structure de gouvernance (y compris la façon dont le conseil d'administration est constitué) au moyen de protocoles d'entente, d'accords de mise en œuvre et autres.

Il n'est pas rare d'avoir deux ou trois types différents d'organisations membres (représentant différents niveaux d'autonomie) pour répondre aux demandes ou aux désirs en matière de régionalisation, comme nous l'avons déjà expliqué. Il n'est pas inhabituel non plus que certaines organisations membres aient un organe directeur et d'autres pas. Néanmoins, les organisations membres établissent leurs priorités en tenant compte de la mission, de la vision, des valeurs, du plan stratégique et des priorités. On les encourage à collaborer et à échanger des renseignements entre établissements et organisations. À cet égard, elles peuvent ou non disposer de leur propre personnel pour accomplir cette tâche.

Selon la nature de l'organisation, la composition de l'organe directeur peut représenter un conseil « fondé sur les compétences » formé d'experts indépendants du monde entier, ou un conseil « hybride » composé de représentants des membres et fondé sur des aptitudes, des connaissances et d'autres compétences définies (il est généralement diversifié sur le plan de la géographie, du nombre de membres, du sexe des membres, etc.).

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la différence entre une confédération et une fédération, c'est que l'adhésion à une confédération est volontaire, alors qu'elle ne l'est pas dans le cas d'une fédération. Dans une confédération, l'organe central doit rendre des comptes aux membres, qui représentent et détiennent le pouvoir ultime. Dans une fédération, le pouvoir ultime appartient à l'organe central, et les membres lui sont subordonnés.

Un modèle de gouvernance fédérative offre plusieurs avantages. Dans le cadre des principes et des objectifs généraux, le modèle laisse une marge de manœuvre à l'organisation internationale et à ses organisations membres pour déterminer le « bon » équilibre entre prise de décisions et habilitation, et une capacité d'adaptation aux forces de la mondialisation et de régionalisation au sein de la fédération. En ce sens, il s'agit d'une configuration « souple » de l'organisation, car elle est tout aussi capable d'adapter ces dimensions pour répondre aux changements ou aux défis des environnements externes ou internes dans lesquels elle et ses organisations membres exercent leurs activités.

TROISIÈME MODÈLE : GOUVERNANCE CENTRALISÉE

Le modèle de gouvernance centralisée est tout à l'opposé du modèle de gouvernance associative. Il s'agit d'un modèle de gouvernance très centralisé, étroitement ordonné et dont le niveau de contrôle est élevé.

Contrairement aux deux autres modèles, les organisations membres ayant adopté un modèle de gouvernance centralisée « appartiennent » à l'organisation internationale directement ou grâce à des mécanismes de contrôle et de responsabilité très stricts. Par conséquent, les organisations membres n'ont que peu d'autonomie, voire aucune.

En général, l'organe directeur international est un « conseil d'experts fondé sur les compétences », composé de membres totalement indépendants élus en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur expertise. Il s'agit d'un petit groupe comptant de 9 à 15 administrateurs. Le conseil établit l'orientation stratégique de l'organisme international, y compris la mission, la vision, les valeurs, la stratégie et les priorités, et il veille à ce que des mécanismes de surveillance stratégique efficaces soient mis en place pour toutes les organisations et activités nationales, régionales et internationales. Le conseil

d'administration embauche le directeur général et met fin à son emploi. Il définit les politiques et les normes de l'organisation internationale, notamment en matière de primauté de la marque, de gestion de la réputation et de communication d'entreprise. Il favorise la collaboration et l'échange de renseignements entre les différentes filiales et divisions opérationnelles.

Les organisations membres régionales ou provinciales (qu'il s'agisse de filiales ou de divisions) ont peu d'autonomie. En général, les filiales (en propriété exclusive ou majoritaire) représentent le moyen par lequel l'organisation internationale surmonte et respecte les exigences prévues par la loi en matière de compétence (régionalisation). L'organisme de gouvernance de chaque association membre est aussi indépendant que nécessaire, mais au moins ce qu'il faut pour parvenir à l'autonomie voulue. À l'instar du modèle fédératif, le degré d'autonomie des membres n'a pas besoin d'être identique; certains membres partagent ou mettent en commun plus de fonctions, tandis que d'autres exercent leurs activités de façon plus indépendante.

Parmi d'autres caractéristiques définies pour ce type d'organisation internationale, citons notamment la réalisation de toutes les activités principales par l'organe central, la forte centralisation et normalisation des produits et des services, et la coordination des activités entre les membres favorisée par la dominance du bureau central. Le processus décisionnel est centralisé et uniforme, réduisant ainsi les risques et offrant une meilleure garantie de résultats prévisibles et stables. L'habilitation et l'innovation sont minimales.

En résumé, la gouvernance concertée centralisée présente un modèle de gouvernance très centralisé, très ordonné et très contrôlé. Elle est structurée de manière à ce que la prise de décisions soit uniforme et contrôlée par un petit noyau de décideurs. Le risque est faible, et il en est de même pour l'habilitation et l'innovation. Ce modèle permet de garantir des résultats prévisibles et stables. Dans le contexte « mondial », les forces de la mondialisation sont beaucoup plus grandes que celles de la régionalisation.

RÉSUMÉ DES MODÈLES DE GOUVERNANCE CONCERTÉE ET DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Modèle de gouvernance	Avantages	Inconvénients
Associatif	• Large participation : peu d'obstacles à l'arrivée de nouvelles organisations membres; elles peuvent « essayer » le modèle et quitter s'il ne fonctionne pas pour elles. • Décentralisé : beaucoup d'autonomie et de décisions à l'échelon local. • Novateur : fortes de leur grande autonomie, les organisations membres sont encouragées à innover et à faire preuve d'esprit d'entreprise, à essayer des idées nouvelles et différentes. • Facteurs économiques : certaines organisations membres peuvent connaître un énorme succès et	• Faible contrôle : chaque organisation membre est autonome et libre de poursuivre sa propre stratégie, son orientation et ses priorités, de sorte que les processus et les résultats varient beaucoup. • Risque accru : en raison de l'absence d'orientation et de contrôle centraux, et de la grande autonomie des organisations membres, le risque d'échec individuel des idées et des stratégies est plus élevé (ce qui peut nuire à la réputation de l'organe central ou de la marque). • Facteurs économiques : il est plus difficile pour le centre de percevoir

	produire des recettes inattendues.	ou de distribuer les redevances; les unités locales ne se sentent pas obligées de répondre docilement aux besoins du centre ou d'autres participants.
Fédératif	• En général, les modèles fédératifs se situent aux limites des avantages et des inconvénients des deux autres modèles. • Diversifié : peut s'adapter à différents types d'accords avec les organisations membres.	• En général, les modèles fédératifs se situent aux limites des avantages et des inconvénients des deux autres modèles. • Ambigu : comme les modèles fédératifs présentent toujours un « équilibre des pouvoirs » entre le centre et les unités locales, il risque d'y avoir un manque de clarté ou une absence de consensus sur les rôles qui peut donner lieu à des tiraillements et à des tensions.
Centralisé	• Contrôle élevé : le centre établit la stratégie, l'orientation et les priorités, ainsi que les politiques et le budget, le système est rigoureusement ordonné, les processus sont uniformes, et les résultats ainsi que les processus varient très peu. • Risque plus faible : grâce à l'orientation et au contrôle centraux, le risque d'échec individuel des idées et des stratégies (qui peut nuire à la réputation de l'organe central ou de la marque) est moindre. • Facteurs économiques : le centre dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour prélever et distribuer des droits ou des redevances sur les licences auprès des organisations membres.	• Peu d'habilitation et d'innovation à l'échelon local : étant donné que toutes les grandes décisions, les priorités et le financement sont établis par le centre, on innove moins et on essaie moins de nouvelles idées et de nouveaux produits localement : la centralisation a tendance à entraîner une faible innovation. • Entraves à l'accès : puisqu'elles doivent toutes accepter le modèle central et les dispositions connexes, les organisations membres indépendantes et les plus prometteuses risquent moins d'avoir envie de s'associer. • Facteurs économiques : étant donné que les unités locales ne génèrent pas d'idées nouvelles, elles ne réussiront probablement pas à produire de nouveaux revenus au-delà de l'octroi de licences pour les produits existants du centre.

RECOMMANDATIONS : MODÈLE FICTIF ET MARCHE À SUIVRE POUR LA GOUVERNANCE DE SAC

Avant de présenter le modèle de gouvernance recommandé et les options connexes, voici un résumé de la voie que Santé animale Canada voudra suivre¹³.

- **Prendre une décision sur la portée** : est-il question de santé des animaux, de protection des végétaux, de santé de la faune ou des trois? Selon GSI, nous envisageons actuellement la santé animale, mais il s'agit d'un choix important qui présente des avantages et des inconvénients. Il est plus rapide d'opter uniquement pour la santé animale, mais cela pourrait avoir des conséquences à plus long terme si l'on ne dispose pas d'un système bien intégré au moment où cela sera nécessaire.
- **Prendre une décision sur l'ampleur** : irez-vous de l'avant avec les intervenants qui sont prêts à « signer » un acte dès le premier jour? Ou alors est-il plus important d'insister sur la participation de tous les acteurs importants du marché le premier jour? La Nouvelle-Zélande a retenu la première option, dans l'intérêt pratique de mettre en place un système et de créer une dynamique. L'Australie a choisi la seconde option, car sa solution plus normative justifiait un accord général englobant toutes les maladies possibles et donc tous les secteurs.
- **Prendre une décision sur la forme juridique** : dans le cas de Santé animale Canada, vous devrez constituer une société sans but lucratif dont les membres sont les gouvernements, les secteurs de l'industrie et d'autres intervenants qui signent des accords d'adhésion (protocoles d'entente ou actes). Les pouvoirs et les devoirs, ainsi que les réunions des membres et du conseil d'administration, devront être précisés. Au Canada, une question se pose : ce conseil est-il distinct ou non du Conseil national de la santé et du bien-être des animaux d'élevage? Il sera important de constituer une société dont le mandat consiste uniquement à s'occuper de la santé animale au Canada. Ce n'est pas tant une question de santé animale que de savoir comment aborder d'autres aspects du Conseil.
- **Négocier un accord de principe** : il faudrait présenter l'analyse de rentabilisation à tous les partenaires participants, y compris les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, et leur demander d'accepter en principe d'aller de l'avant avec Santé animale Canada. L'échéancier prévu est l'été 2020.
- **Négocier et rédiger les accords** : cela prendra du temps, au moins six mois, peut-être plus, mais ce sont les ponts fondamentaux qui relient tous les partenaires.
- **Mettre les accords en œuvre** : lancer Santé animale Canada et commencer à s'attaquer aux principaux problèmes de manière proactive. Il faudra établir une stratégie de priorités pour que les ressources limitées soient investies dans les initiatives les plus utiles.

¹³ Cette marche à suivre est inspirée des leçons et des conseils qui sont ressortis des entrevues menées auprès d'intervenants de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie.

MODÈLE DE GOUVERNANCE FICTIF

Le modèle de gouvernance fictif vise à faire participer les principaux intervenants dès le premier jour, à un niveau de participation aussi proche que possible de l'« autonomisation » dans l'échelle des modèles, étant donné que les gouvernements FPT conservent les pouvoirs légaux.

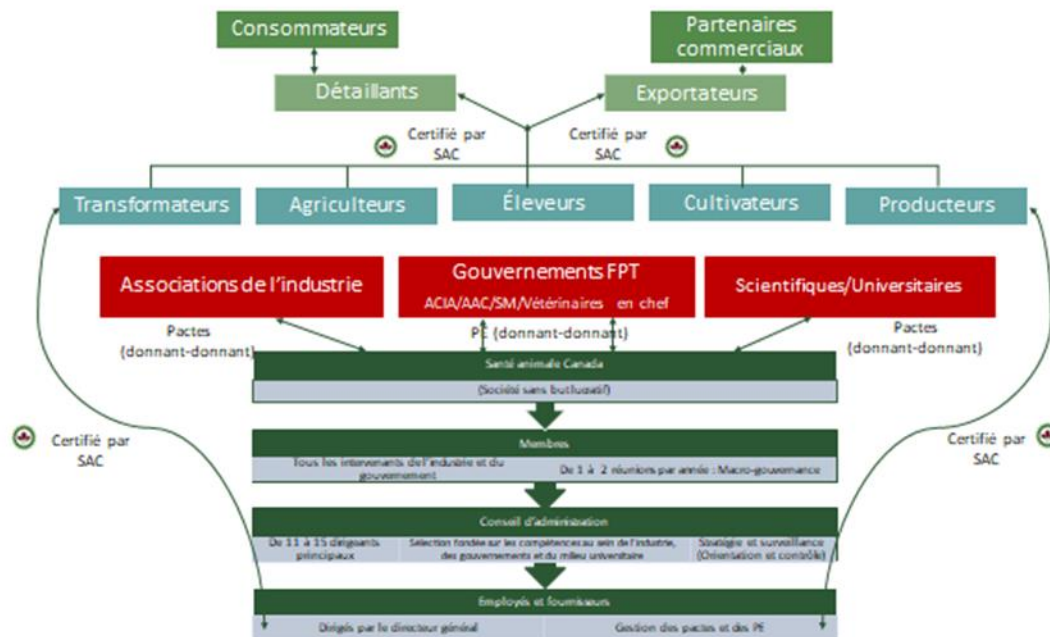
Dans ce modèle fictif, chaque gouvernement FPT et secteur de l'industrie important adhère au partenariat public-privé de Santé animale Canada en tant que partenaire égal et à part entière.

- Tous les gouvernements FPT signeront un protocole d'entente (PE) global avec Santé animale Canada pour participer à ce partenariat et réaliser des activités et des initiatives, notamment des accords touchant le financement et les responsabilités. Les PE sont conçus de manière à intégrer à la fois des modalités de gouvernance (pouvoir et responsabilisation des membres et du conseil d'administration) et des questions opérationnelles (p. ex. communication de renseignements, questions liées à l'application de la loi et rapports). Même s'il pouvait être utile pour Santé animale Canada d'avoir des pouvoirs en matière d'application de la loi en tant qu'organisme de réglementation indépendant le moment venu, toute modification de la loi prendra concrètement cinq ou six ans et fera intervenir les gouvernements de plusieurs administrations. On pourrait avancer qu'il n'est pas nécessaire de retirer aux gouvernements (principalement l'ACIA et les VC) le pouvoir et la responsabilité ultime en ce qui concerne la santé animale que prévoit la législation actuelle. Le fait que ce soit les gouvernements qui, au bout du compte, sont responsables est utile, surtout pour les consommateurs, ainsi que les partenaires commerciaux du Canada. Cette responsabilité est vraiment un avantage net pour tout le marché et, par conséquent, il faut la conserver.
- Les associations de l'industrie et les groupes sectoriels signeront des engagements (ou actes) avec Santé animale Canada afin de participer au partenariat. Un « engagement » sous-entend qu'on « donne » quelque chose et qu'on « reçoit » quelque chose : nous prévoyons que l'industrie accepte de participer à un système national de santé animale, y compris aux initiatives de prévention et de préparation en amont, en échange d'accords de financement clairs et d'une participation à Santé animale Canada.
- Membres : chaque gouvernement FPT, association de l'industrie, chercheur et intervenant du milieu universitaire pertinent viendrait rejoindre les rangs de Santé animale Canada. Au plan juridique, ils seraient des « membres » (ou des propriétaires) d'une société sans but lucratif constituée en vertu d'une loi fédérale. Même si nous utilisons l'expression « partenariat public-privé », de telles entités prennent souvent la forme de sociétés sans but lucratif. L'adhésion serait inclusive; il y aurait donc beaucoup de membres. En tant qu'organisme, l'entité se réunirait une ou deux fois par année, pour régler les questions « de haut niveau » liées à la gouvernance, à la stratégie et aux politiques soulevées par le conseil d'administration et les employés. Chaque membre aurait droit à un vote, même s'il faudra peut-être des variations pour certaines décisions (p. ex., les modalités de gouvernance peuvent exiger une majorité des intervenants d'une industrie et des intervenants du gouvernement pour l'adoption, soit une « double majorité »).
- Conseil d'administration : la recherche nous apprend que la taille optimale d'un conseil d'administration est de 7 à 15 membres, et les organisations sans but lucratif ont tendance à miser sur des conseils d'administration un peu plus grands (puisque la diversité des voix est habituellement plus importante dans de telles organisations que l'agilité pour les organisations à but lucratif). Notre modèle fictif prévoit un conseil d'administration comptant de 11 à 15 dirigeants principaux, choisis en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur diversité, ces administrateurs étant choisis parmi les membres et élus par ceux-ci. Il faudrait trouver un équilibre raisonnable parmi les membres de l'industrie et du gouvernement, du fédéral et du provincial, et établir une

représentativité en ce qui a trait au sexe, à l'emplacement géographique et peut-être en ce qui concerne les plus petites et les plus grandes entités. Le conseil d'administration de Santé animale Canada serait responsable des questions de gouvernance : établir l'orientation stratégique (y compris les risques, les politiques et les budgets) et la surveillance (contrôle et évaluation de SAC). Le conseil d'administration se réunirait six fois par année, peut-être plus au début (sept ou huit fois?) et moins au fil du temps (peut-être quatre?).

- Personnel : un directeur général serait choisi par le conseil d'administration, et serait responsable des activités de SAC. Le personnel interne et les relations de sous-traitance seraient mis en place par le directeur général au nom de SAC.

Voici une illustration de la forme que pourrait prendre le modèle de gouvernance de Santé animale Canada.



OPTION : COALITION DES VOLONTAIRES

Si SAC devait aller de l'avant avec seulement certains des principaux intervenants à la table initiale, les accords prendraient la forme de protocoles d'entente bilatéraux avec chaque gouvernement FPT partenaire, et d'accords parallèles avec l'industrie et d'autres intervenants.

- Les gouvernements peuvent signer un protocole d'entente avec Santé animale Canada pour participer à ce partenariat et réaliser des activités et des initiatives, notamment des accords touchant le financement et les responsabilités. Les PE sont un instrument que les gouvernements FPT utilisent souvent et avec lequel ils sont à l'aise. De tels accords sont conçus pour intégrer à la fois des modalités de gouvernance (pouvoir et responsabilisation des membres et du conseil d'administration) et des questions opérationnelles (p. ex. communication de renseignements, questions liées à l'application de la loi et rapports).
- Les associations de l'industrie et les groupes sectoriels peuvent signer des accords de participation juridiques avec Santé animale Canada afin de participer au partenariat. Chaque intervenant accepterait de participer et de collaborer activement aux soins de santé animale, tant en matière de prévention que d'intervention, et des accords de financement seraient convenus.

OPTION : PROGRAMME NATIONAL DE CERTIFICATION

Outre les accords multilatéraux (protocoles d'accord et engagements), les partenaires pourraient adhérer à un programme de certification obligatoire en matière de santé animale, qui serait la « marque » du Canada dans le monde pour donner l'assurance que les produits alimentaires sont sans danger et que les animaux sont élevés sans cruauté. Autrement dit, la marque jouerait un rôle important dans la communication au sujet de Santé animale Canada et de ses avantages pour les partenaires, la population nationale et les partenaires commerciaux internationaux.

Un programme national de certification lié à la santé animale prendrait la forme d'une désignation « Certifié par Santé animale Canada » pour chaque membre du partenariat. Une telle certification serait donnée – et méritée – par chaque membre, mais pourrait être révoquée en cas de manquement à un engagement lié au partenariat. Une telle structure deviendrait l'« étalon de référence » en ce qui concerne les produits alimentaires d'origine animale, la santé des animaux et, peut-être, le bien-être des animaux aussi. Les consommateurs et les partenaires commerciaux reconnaîtraient la mention « Certifié par SAC » et s'appuieraient sur cette certification en guise de confirmation de la fiabilité et de la sûreté de l'approvisionnement alimentaire du Canada, peu importe la source ou le secteur. Les producteurs ou les transformateurs mettraient bien en vue sur leurs produits, sites Web, lieux de travail et communications la mention « Certifié par SAC ». Il convient de souligner que l'intention ici n'est pas de transférer le pouvoir et la responsabilité des gouvernements FPT à cet égard, mais de créer un système national simple et unifié coordonné par l'intermédiaire de SAC, grâce au soutien des gouvernements FPT. L'ACIA et les VC continueraient d'exercer leurs pouvoirs, mais en les coordonnant avec ceux de SAC (si une entité révoquait la certification, l'autre accepterait de le faire aussi [dans le PE]).



AUTRES CONSIDÉRATIONS

Santé animale Canada a les meilleures occasions de coordonner les initiatives en amont, comme la biosécurité, la surveillance et la traçabilité. Un réel partenariat national entre les gouvernements et l'industrie faciliterait une approche nationale cohérente dans chaque cas et aiderait à combler certaines des lacunes cernées. Il y aurait là des occasions de réduire les doublons et de réaliser des économies relativement à certaines fonctions administratives, entre les provinces (par exemple une approche « à guichet unique »).

Du point de vue de l'industrie et des producteurs, la question du financement est peut-être la plus pressante. Par conséquent, elle pourrait fournir une réelle occasion si Santé animale Canada facilite sa résolution afin d'assurer l'adhésion des intervenants de l'industrie. En ce qui concerne le remboursement, l'enjeu sous-jacent à aborder est l'incertitude : les producteurs et les transformateurs aimeraient savoir à quoi s'attendre raisonnablement, et ceux qui devront payer la facture aimeraient pouvoir prévoir et planifier.

Du point de vue de la gouvernance, Santé animale Canada pourrait assumer un rôle de facilitation et d'intégration ou encore jouer un rôle en créant ou en coordonnant un fonds. Initialement, il serait plus logique de jouer le premier rôle, de faciliter le dialogue au sujet des modalités de financement et d'aider tous les intervenants à s'entendre d'avance (avant les éclosions). On incitera alors les producteurs et les transformateurs de l'industrie à devenir des partenaires motivés aux étapes en amont de la santé animale s'ils font confiance aux solutions en aval. Pour l'instant, il n'est probablement pas logique pour Santé animale Canada d'essayer d'établir un fonds ou des fonds. Une contrainte pratique tient à la façon dont les gouvernements obtiennent leur financement au Canada; il est difficile pour les gouvernements de « préfinancer » une telle initiative avant qu'il y ait un réel besoin.

Une suggestion liée à l'établissement d'un « programme d'assurance de la santé animale » a reçu un soutien initial en principe lors des entrevues. Il s'agit d'un outil que Santé animale Canada pourrait examiner. On pourrait le structurer de la même façon que les programmes de gestion des risques actuels dans le secteur agricole du Canada, des programmes que les producteurs et les gouvernements connaissent déjà bien.

Cela dit, il ne s'agit pas de la première mesure que devra prendre Santé animale Canada, et ce n'est pas non plus une solution aux questions de gouvernance. Il s'agit tout simplement d'un outil possible dans le coffre à outils. C'est un exemple de la façon dont Santé animale Canada, en tant qu'entité pancanadienne, pourrait examiner et concevoir des solutions novatrices qui ne verraient autrement pas le jour.

ANNEXE : COMPARAISON DE DIVERS MODÈLES DE GOUVERNANCE

Lors des ateliers de décembre, le groupe de travail et le groupe des champions de SAC ont convenu et demandé à GSI de se concentrer sur les quatre premiers modèles de référence retenus pour mieux comprendre les recherches. Voici un résumé des leçons pertinentes, suivi d'un tableau présentant les conclusions détaillées de nos recherches.

NOUVELLE-ZÉLANDE

La Nouvelle-Zélande a créé une autorité conjointe ayant le pouvoir de légiférer pour permettre au gouvernement d'établir un partenariat avec l'industrie afin de réaliser des programmes en matière de santé des animaux et des végétaux, qui portent aussi sur la prévention et l'indemnisation. Les détails de chacun sont négociés espèce par espèce.

L'organisation nationale responsable de la santé animale s'appelle en réalité Biosecurity New Zealand, même si elle intègre des fonctions de soins de santé animale bien au-delà de la simple biosécurité. Il s'agit d'un choix intéressant, qui tient compte à la fois de l'approche itérative adoptée et de l'importance centrale de la biosécurité pour ses fondateurs.

Ce modèle a un avantage : on ajoute progressivement des espèces et des secteurs au nouveau modèle de gouvernance au fil du temps, au lieu de s'attendre à ce que tout le monde participe dès le premier jour.

En conclusion, voici deux leçons très pertinentes et applicables tirées du cas de la Nouvelle-Zélande.

- Un système national de santé animale peut être mis en place par étapes, en commençant par une « coalition des volontaires », à laquelle s'ajouteront par la suite de nouveaux intervenants lorsque le succès initial sera démontré.
- Le choix d'un nom ou d'une marque peut constituer une étape importante, comme dans le cas de la Nouvelle-Zélande, car il permet d'améliorer l'image et de souligner l'importance de la biosécurité, de faire connaître son image publique et de communiquer avec le public et les producteurs.

AUSTRALIE : LA SOLUTION « BIG BANG »

L'Australie est la première administration que la plupart des participants mentionnent lorsqu'il est question d'un modèle de gouvernance de référence au chapitre de la santé des animaux. Un organisme national indépendant a été créé par une loi et doté de réels pouvoirs.

On considère que la solution australienne lie tous les intervenants à une approche coordonnée. Une seule vérification est obligatoire au moment de l'abattage (le nombre d'animaux est important), comparativement à l'approche canadienne où il y en a plusieurs durant le cycle de vie (GSI ne voit pas de bonne raison de corriger le tir, mais le sujet peut faire l'objet de discussion).

L'aspect le plus intéressant du système est sans doute l'approche adoptée en matière d'accords financiers. En Australie, l'affectation de ressources et les méthodes de remboursement sont convenues d'avance. Celles-ci sont fondées sur les avantages et les coûts estimés de certaines maladies pour les différentes parties, et l'affectation est fondée sur des partages au prorata convenus d'avance (les maladies sont classées en fonction de catégories de risque préétablies, chacune assortie d'une allocation de fonds différente).

Même en Australie, malgré le fait que l'autorité gouvernementale peut déléguer les inspections à de tierces parties, la responsabilité ultime (responsabilisation) revient au gouvernement. Il convient de souligner que le Canada est l'un des rares pays restants dans le monde où le principe de

l'autoréglementation est encore généralement accepté et appliqué. Dans la plupart des pays, le gouvernement doit intervenir de façon législative relativement à tout organisme de réglementation, tandis que, au Canada, l'idée d'un partenariat négocié entre les intervenants de l'industrie et du gouvernement reste une option pratique.

En conclusion, voici deux leçons très pertinentes et applicables tirées du cas de l'Australie.

- Il y a des avantages certains à ce que chaque acteur important participe pleinement à un système national de santé animale dès le premier jour, dans la mesure où cela est possible en pratique.
- Le modèle financier qui évalue le risque de certaines maladies en fonction des coûts et avantages relatifs pour les secteurs public et privé, puis que l'on utilise pour répartir les accords financiers entre le gouvernement et l'industrie, représente un outil utile pour le modèle de SAC, et on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'il favorise et récompense les comportements souhaités.

PAYS-BAS

Les Pays-Bas nous fournissent un exemple intéressant de gouvernance à plusieurs niveaux en matière de santé animale.

L'Union européenne (UE) a un droit de regard et dispose d'autorisations et de normes juridiques et pratiques générales en matière de santé animale, par exemple dans le domaine de la surveillance, notamment grâce à une loi générale sur la santé animale, importante et assez récente, qui s'applique à tous les pays membres.

Aux Pays-Bas, le secteur public (ministère et services ministériels) joue un rôle de premier plan dans la protection de l'intérêt public national, par exemple en matière de réponse et d'intervention.

Le secteur privé, par l'intermédiaire de plusieurs entreprises différentes, joue un rôle important dans l'exercice des fonctions déléguées en matière de santé animale, par exemple dans la prévention et la surveillance.

En conclusion, voici deux leçons très pertinentes et applicables tirées du cas des Pays-Bas.

- Il est possible de construire un système national de santé animale un élément à la fois, avec des accords juridiques (bilatéraux) distincts qui permettent d'établir avec clarté les rôles, de déléguer les pouvoirs et le financement, et de mettre en place des mécanismes de responsabilisation.
- Le secteur privé peut jouer un rôle très important dans presque tous les aspects des soins de santé animale, si toutes les parties le désirent.

SOCIÉTÉ CANADIENNE DU SANG

La Société canadienne du sang (SCS) est souvent citée comme exemple d'un partenariat public-privé au Canada qui englobe les gouvernements FPT et le secteur privé.

La SCS fonctionne en tant qu'organisation indépendante sans but lucratif (société) qui exerce ses activités de façon indépendante du gouvernement. L'un des aspects de la structure de gouvernance de la SCS qui pourrait bien fonctionner pour SAC est le suivant :

- ses membres « corporatifs » sont les ministres de la Santé des provinces et des territoires du Canada, sauf le Québec. Le protocole d'entente (PE) FPT permet aux ministres, en tant que membres, de nommer le conseil d'administration et d'approuver les plans de la société, de fournir un cadre stratégique pour la planification et la prise de décisions et de fournir le financement des activités de la SCS;

- il s'agit ici d'un conseil d'administration de 13 personnes responsables de la gouvernance de la SCS, de ses affaires générales, de son plan stratégique, de son budget et des rapports qu'elle présente à ses membres. Les membres n'ont pas le pouvoir de diriger les décisions opérationnelles du conseil d'administration.

Dans le cas de SAC, les pouvoirs des membres devront peut-être être un peu plus circonscrits, et la composition du conseil d'administration devra être différente puisque ce dernier devra inclure des intervenants de l'industrie et d'autres personnes. En outre, conformément aux pratiques exemplaires, le choix des administrateurs devrait être fondé sur les compétences et assurer une expertise pertinente et la diversité.

Les PPP de la SCS permettent aux partenaires de réaliser des programmes au nom du PPP. Cette occasion de déléguer des initiatives est un outil utile sur lequel Santé animale Canada pourra compter, un peu comme dans le cas des interventions liées à l'influenza aviaire et au dendroctone du pin (Colombie-Britannique).

La SCS a été mise sur pied devant l'urgence de changement très médiatisée (crise du sang et enquête Krever), une condition souvent préalable à une importante transformation culturelle. En l'absence de cette condition, de quelle façon Santé animale Canada poursuivra-t-il sur sa lancée afin de favoriser un changement assez important et d'obtenir l'appui des intervenants?

En conclusion, voici deux leçons très pertinentes et applicables tirées du cas de la SCS.

- Une collaboration FPT (PPP) peut être mise en place rapidement sans avoir recours au nouveau droit statutaire de chaque administration, en adoptant et en signant un protocole d'entente : il s'agit d'un précédent utile en vue de la marche à suivre par SAC.
- Une façon de gérer les questions délicates de gouvernance liées aux pouvoirs et aux autorisations est d'adopter une structure de gouvernance « à deux échelons » au sein de laquelle les membres sont les administrations FPT qui conservent des pouvoirs de haut niveau et où le conseil d'administration se voit déléguer la responsabilité directe de diriger la Société : il s'agit d'une option que SAC peut envisager pour remédier à la situation des gouvernements FPT qui ne peuvent déléguer certains pouvoirs statutaires, mais qui veulent s'entendre sur le fait que SAC soit doté de pouvoirs concrets lorsque la loi le permet.

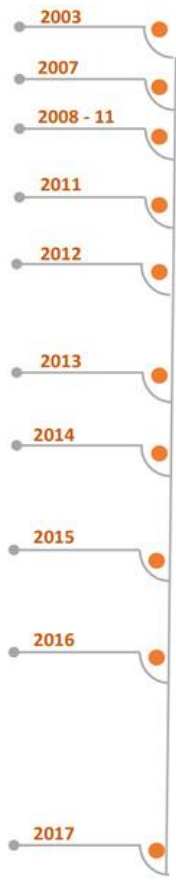
TABLEAU 1 : NOUVELLE-ZÉLANDE

Voici les résultats détaillés de la recherche sur le modèle de référence de la Nouvelle-Zélande au chapitre de la santé animale, qui englobe la santé des animaux et des végétaux, et qui, malgré son nom – Biosecurity New Zealand – est axé sur l'intervention, et non seulement la préparation. Il se veut plus souple et davantage fondé sur des principes que la solution australienne comparable.

Comment?	Comment avez-vous établi l'Accord gouvernement-industrie (GIA) de N.-Z.? Comment a-t-il été conçu et défini? Comment a-t-il été mis en œuvre?	La Nouvelle-Zélande a commencé par regarder ce que faisait l'Australie. Le Canada voudra répondre à quelques questions fondamentales. Voici les principales différences entre l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Il fallait d'abord déterminer si on combinait ou non la santé des animaux et la santé des végétaux. L'Australie a choisi de faire une distinction entre les deux, mais la Nouvelle-Zélande a décidé d'aller de l'avant et d'établir un acte en vertu de la <i>Government Act</i> couvrant à la fois la santé animale et la santé végétale. L'Australie étudie présentement une façon d'inclure la santé des végétaux. Au début de l'acte, les partenaires de l'industrie ne voyaient pas d'avantages à travailler à la fois sur la santé animale et sur la santé végétale, mais récemment, il est clairement apparu qu'il était avantageux de combiner les deux, par exemple en ce qui a trait aux maladies qui touchent plusieurs secteurs ou aux ressources intégrées. L'acte de la Nouvelle-Zélande est fondé sur des principes, alors que l'acte de l'Australie est élaboré d'avance et est plus normatif (un acte de 25 pages contre un document de 500 pages). Un document fondé sur des principes a pour avantage d'offrir plus de souplesse et d'agilité pour modifier les politiques opérationnelles (Australie). Par contre, il est plus difficile de parvenir à un consensus en raison de l'ambiguïté (N.-Z.). Le financement en est un exemple : chaque fois qu'une nouvelle maladie apparaît, la Nouvelle-Zélande doit négocier le partage des coûts, alors que l'Australie a déjà défini ces modalités à l'avance. En vertu de son acte, l'Australie gère l'intervention, mais la Nouvelle-Zélande gère aussi bien la préparation que l'intervention. La Nouvelle-Zélande ne traite qu'avec un seul ordre de gouvernement, alors que l'Australie doit tenir compte de plusieurs ordres. L'Australie a commencé avec une société indépendante. La Nouvelle-Zélande a débuté avec le gouvernement et un secrétariat, et songe maintenant à établir une société indépendante. Avec du recul, il aurait été préférable de mettre en place davantage de politiques avec le gouvernement.
	Comment avez-vous persuadé les participants de l'industrie d'adhérer à	Les intervenants de l'industrie profitent d'une gamme d'avantages. 1) Promesse faite à l'industrie de jouer un rôle actif dans la préparation, la biosécurité et l'intervention, et de participer pleinement à la prise de décisions conjointe. Désormais beaucoup mieux adapté et intégré à la frontière grâce à un solide partenariat de collaboration. Il est difficile de

	l'accord? Que se passera-t-il s'ils décident de partir?	désigner une personne avec qui vous étiez à la table des décisions comme bouc émissaire. Consultez le site Web sur le Port de Tauranga, un énorme succès en matière de biosécurité réalisé principalement par l'industrie dans le cadre de l'Accord gouvernement-industrie. https://www.port-tauranga.co.nz/port-tauranga-receives-national-biosecurity-award/ (en anglais seulement) 2) Prise de conscience selon laquelle l'industrie allait devoir payer de toute façon, et que si elle n'adhérait pas à l'Accord, il y aurait un recouvrement obligatoire des coûts auprès des non-signataires par rapport au partage des coûts négocié. Cela n'a jamais eu besoin de s'appliquer dans la réalité. 3) Financement d'amorçage initial en Australie et en Nouvelle-Zélande assuré en totalité par le gouvernement. 4) Avantages transitoires : application graduelle de la part du partage des coûts assumée par l'industrie.
	Comment le GIA de N.-Z. est-il financé? Qui paie quoi?	Le partage des coûts entre les participants de l'industrie et ceux du gouvernement, similaire à celui de l'Australie, mais négocié pour chaque espèce ou maladie, s'est négocié parfois assez facilement, mais souvent assez difficilement [voir aussi ci-après la section plus détaillée sur le financement]. On recommande au Canada de créer un organisme indépendant pour arbitrer la « bonne » combinaison d'avantages publics-privés, au lieu de s'en remettre à des parties motivées par leur propre intérêt qui essaient de négocier, une situation encore plus difficile lorsqu'une maladie touche plus d'une espèce, car cela a pour effet de politiser le processus. Les négociations se poursuivent avec les parties concernées au sujet de l'accord de la Nouvelle-Zélande, mais on préférerait un système de répartition des avantages publics-privés fondé sur des objectifs et établi selon des données scientifiques. En réalité, certains secteurs ont des contraintes financières d'ordre pratique pour lesquelles le gouvernement doit intervenir et financer une part plus importante que l'« avantage » public supposé. La Nouvelle-Zélande compte cinq secteurs de plus de 5 milliards de dollars, chaque facture varie entre 45 \$ et 12 000 \$, et de nombreux secteurs ne peuvent contribuer que très peu. Ces négociations peuvent créer une distraction majeure à l'étape de mise en œuvre, pendant laquelle un groupe indépendant pourrait atténuer la situation.
	Quels sont les pouvoirs juridiques	La Couronne a tous les pouvoirs réglementaires : l'autorisation légale lui appartient toujours; la prise de décisions conjointe signifie que, quelle que soit la taille des participants, la voix de chacun a le même poids.

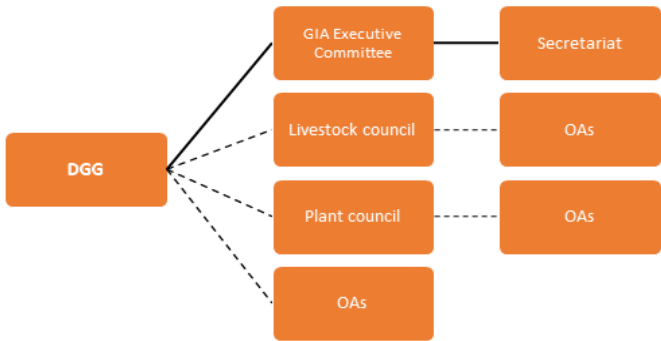
	prévus dans le GIA de N.-Z.?	Il est reconnu que l'avantage du système de prise de décisions conjointe incite le gouvernement à faire participer l'industrie, y compris à la consulter sur l'élaboration des règlements. Mais au bout du compte, c'est le gouvernement qui détient le pouvoir légal définitif. Cela a l'avantage de responsabiliser le gouvernement, ce qui est une bonne chose.
	Comment fonctionne le processus décisionnel du GIA de N.-Z.?	Un groupe de gouvernance (DGG) composé de tous les signataires (se réunissant 2 ou 3 fois par an) représente la plus haute instance décisionnelle du GIA et agit comme gardien de l'acte du GIA. Le DGG est responsable en dernier ressort de la mise en œuvre de l'acte du GIA. [Voir aussi la section plus détaillée sur la gouvernance dans les pages suivantes].
	À quel point les intervenants sont-ils satisfaits du GIA de N.-Z.?	Le secrétariat du GIA réalise assez régulièrement des sondages sur la satisfaction des intervenants, qui donnent des résultats généralement positifs. On s'accorde en général pour dire que le GIA est un succès, que l'on continue de construire des éléments du système, et qu'il y a toujours moyen de s'améliorer. Certaines parties ont l'impression que les avantages promis n'ont pas été obtenus, que d'autres parties en profitent davantage ou que l'accord n'a pas été entièrement mis en œuvre. Les directeurs généraux de 22 intervenants de l'industrie se réunissent régulièrement pour examiner les relations et l'efficacité du GIA. Les relations avec les acteurs gouvernementaux sont plus solides. Un grand avantage a été de tenir beaucoup des discussions difficiles à l'interne et non à l'extérieur. Un changement majeur s'est opéré vers un véritable modèle de partenariat.
	Comment s'assurer que le GIA de N.-Z. est durable à long terme?	Il faut communiquer clairement et de façon proactive les réussites et le bien-fondé à tous les intervenants. Par exemple lors du changement récent de gouvernement en Nouvelle-Zélande, on s'est assuré de bien mettre en évidence les avantages en matière de biosécurité. Ne laissez pas des changements de goût et de dirigeants vous distraire de vos objectifs.
	Quels conseils pouvez-vous nous donner pendant que nous établissons Santé animale Canada?	Examinez les modèles de l'Australie et de Nouvelle-Zélande, les avantages et les inconvénients de leurs différences, et retenez la meilleure solution pour le Canada. La création d'un secrétariat en Nouvelle-Zélande, indépendant de la Couronne, mais financé par celle-ci avant même le premier jour, a facilité sa mise en place et son fonctionnement. Quelqu'un doit diriger la mise en œuvre, et ce ne devrait pas être la Couronne. Il faudra trouver le juste équilibre des compétences : veiller à ce que l'expertise des spécialistes techniques soit complétée par d'autres disciplines comme la gouvernance – il faut trouver le bon équilibre.

		Faites appel très tôt à des champions de l’industrie, qui jouent un rôle clé dans le développement, en mentionnant que l’industrie peut prendre part au dialogue en toute sécurité. Faites preuve de patience : l’intégration de l’industrie dans le partenariat prend beaucoup de temps, mais elle en vaut la peine. Même lorsque vous obtenez la faveur des associations de l’industrie, ce n’est que le début d’une mobilisation à long terme. Il faudra calculer cinq bonnes années pour la mise en œuvre, et encore plus pour en maximiser les avantages. Occupez-vous en particulier des petits secteurs pour faire en sorte que chacun obtienne quelque chose, que même les voix les plus faibles soient entendues. Présentez des dirigeants australiens et néo-zélandais au Canada afin qu’ils partagent leurs expériences et répondent aux questions.																										
Quand	Fondation Depuis combien de temps l’organisme existe-t-il?	Depuis 2003 Calendrier  <table><tr><th>Year</th><th>Event</th></tr><tr><td>2003</td><td>Biosecurity Strategy for New Zealand 2003 developed to provide framework for paying for biosecurity services and primary sector cost sharing</td></tr><tr><td>2007</td><td>Surveillance and Incursion Response Working Group (SIRWG) produced public discussion document: <i>Joint Decision-making and Resourcing for Readiness and Incursion Responses</i></td></tr><tr><td>2008 - 11</td><td>MPI (formerly Ministry of Agriculture and Forestry) and industry joint working group first draft agreement produced</td></tr><tr><td>2011</td><td>The Interim Governance Body (IGB) is established and drafting of a second version of Deed begins</td></tr><tr><td>2012</td><td>The Biosecurity Act 1993 amended to enable government and industry to work together</td></tr><tr><td>June</td><td>Memorandum of Understanding is signed by 23 industry organisations</td></tr><tr><td>December</td><td>Draft of Deed released for comment.</td></tr><tr><td>2013</td><td>September: First GIA Biosecurity Forum held in Wellington December: GIA Deed approved by Cabinet</td></tr><tr><td>2014</td><td>May: Kiwifruit Vine Health and MPI become the first signatories to the Deed July: NZ Pork becomes a Signatory to the Deed November: Yellow spotted stink bug found in Temuka, first response under GIA December: Pipfruit NZ signs the GIA Deed</td></tr><tr><td>2015</td><td>January: NZ Equine Health Association signs the GIA Deed February: Queensland Fruit Fly response initiated under GIA in Auckland October: Onions New Zealand signs the GIA Deed November: NZ Forestry Owners Association Inc (NZFOA) signs the GIA Deed</td></tr><tr><td>2016</td><td>February: New Zealand Avocado Association Inc signs the GIA Deed March: New Zealand Citrus Growers' Incorporated sign the GIA Deed May: Horticulture industry groups and MPI sign first operational agreement under GIA to manage Fruit Fly June: NZ KiwiBerry Growers Inc joins the GIA partnership under KVH August: Nashi New Zealand September: Tomatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed November: Vegetables New Zealand Inc sign the GIA Deed December: Potatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed December: First review of the GIA Deed completed</td></tr><tr><td>2017</td><td>June: GIA Operations Ltd (GOL) established July: BMSB OA Signed July: Plant Based industry groups and Government sign the Brown Marmorated Stink Bug Agreement July: The Fruit Fly Council develop the first NZ Fruit Fly Strategy which will guide their activities over the next 5 years August: Dairy Companies Association of New Zealand (DCANZ) sign the Deed September: Summerfruit NZ and the Meat Industry Association of New Zealand (MIA) sign the Deed</td></tr></table>	Year	Event	2003	Biosecurity Strategy for New Zealand 2003 developed to provide framework for paying for biosecurity services and primary sector cost sharing	2007	Surveillance and Incursion Response Working Group (SIRWG) produced public discussion document: <i>Joint Decision-making and Resourcing for Readiness and Incursion Responses</i>	2008 - 11	MPI (formerly Ministry of Agriculture and Forestry) and industry joint working group first draft agreement produced	2011	The Interim Governance Body (IGB) is established and drafting of a second version of Deed begins	2012	The Biosecurity Act 1993 amended to enable government and industry to work together	June	Memorandum of Understanding is signed by 23 industry organisations	December	Draft of Deed released for comment.	2013	September: First GIA Biosecurity Forum held in Wellington December: GIA Deed approved by Cabinet	2014	May: Kiwifruit Vine Health and MPI become the first signatories to the Deed July: NZ Pork becomes a Signatory to the Deed November: Yellow spotted stink bug found in Temuka, first response under GIA December: Pipfruit NZ signs the GIA Deed	2015	January: NZ Equine Health Association signs the GIA Deed February: Queensland Fruit Fly response initiated under GIA in Auckland October: Onions New Zealand signs the GIA Deed November: NZ Forestry Owners Association Inc (NZFOA) signs the GIA Deed	2016	February: New Zealand Avocado Association Inc signs the GIA Deed March: New Zealand Citrus Growers' Incorporated sign the GIA Deed May: Horticulture industry groups and MPI sign first operational agreement under GIA to manage Fruit Fly June: NZ KiwiBerry Growers Inc joins the GIA partnership under KVH August: Nashi New Zealand September: Tomatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed November: Vegetables New Zealand Inc sign the GIA Deed December: Potatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed December: First review of the GIA Deed completed	2017	June: GIA Operations Ltd (GOL) established July: BMSB OA Signed July: Plant Based industry groups and Government sign the Brown Marmorated Stink Bug Agreement July: The Fruit Fly Council develop the first NZ Fruit Fly Strategy which will guide their activities over the next 5 years August: Dairy Companies Association of New Zealand (DCANZ) sign the Deed September: Summerfruit NZ and the Meat Industry Association of New Zealand (MIA) sign the Deed
Year	Event																											
2003	Biosecurity Strategy for New Zealand 2003 developed to provide framework for paying for biosecurity services and primary sector cost sharing																											
2007	Surveillance and Incursion Response Working Group (SIRWG) produced public discussion document: <i>Joint Decision-making and Resourcing for Readiness and Incursion Responses</i>																											
2008 - 11	MPI (formerly Ministry of Agriculture and Forestry) and industry joint working group first draft agreement produced																											
2011	The Interim Governance Body (IGB) is established and drafting of a second version of Deed begins																											
2012	The Biosecurity Act 1993 amended to enable government and industry to work together																											
June	Memorandum of Understanding is signed by 23 industry organisations																											
December	Draft of Deed released for comment.																											
2013	September: First GIA Biosecurity Forum held in Wellington December: GIA Deed approved by Cabinet																											
2014	May: Kiwifruit Vine Health and MPI become the first signatories to the Deed July: NZ Pork becomes a Signatory to the Deed November: Yellow spotted stink bug found in Temuka, first response under GIA December: Pipfruit NZ signs the GIA Deed																											
2015	January: NZ Equine Health Association signs the GIA Deed February: Queensland Fruit Fly response initiated under GIA in Auckland October: Onions New Zealand signs the GIA Deed November: NZ Forestry Owners Association Inc (NZFOA) signs the GIA Deed																											
2016	February: New Zealand Avocado Association Inc signs the GIA Deed March: New Zealand Citrus Growers' Incorporated sign the GIA Deed May: Horticulture industry groups and MPI sign first operational agreement under GIA to manage Fruit Fly June: NZ KiwiBerry Growers Inc joins the GIA partnership under KVH August: Nashi New Zealand September: Tomatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed November: Vegetables New Zealand Inc sign the GIA Deed December: Potatoes New Zealand Incorporated sign the GIA Deed December: First review of the GIA Deed completed																											
2017	June: GIA Operations Ltd (GOL) established July: BMSB OA Signed July: Plant Based industry groups and Government sign the Brown Marmorated Stink Bug Agreement July: The Fruit Fly Council develop the first NZ Fruit Fly Strategy which will guide their activities over the next 5 years August: Dairy Companies Association of New Zealand (DCANZ) sign the Deed September: Summerfruit NZ and the Meat Industry Association of New Zealand (MIA) sign the Deed																											

Comment	Financement Comment a-t-on financé le démarrage initial? Comment finance-t-on les travaux en cours? Comment les coûts sont-ils partagés?	La prise de décisions conjointe et le partage des coûts concernant les activités de préparation et d'intervention convenues, sont prévus dans l'acte. Tout partage des coûts liés aux activités de préparation et d'intervention sera convenu par les signataires et indiqué dans les accords opérationnels. Les signataires doivent s'assurer qu'ils peuvent remplir leurs obligations en matière de partage des coûts. Le partage des coûts sera déterminé de façon transparente et équitable. Dans la mesure du possible, le partage des coûts sera déterminé au préalable avant d'entreprendre toute activité de préparation ou d'intervention pour un organisme indésirable. Le partage des coûts des activités de préparation et d'intervention convenus dans le cadre d'un accord opérationnel sera fondé sur les catégories définies à l'annexe 2, sauf s'il en a été décidé autrement. L'industrie assumera au plus la moitié du coût total de l'activité de préparation ou d'intervention, conformément à l'annexe 2. Les engagements minimums ne sont pas admissibles au partage des coûts. Chaque partage de coûts représente la proportion de l'avantage au public par rapport à celui de l'industrie que l'on pourrait obtenir en évitant les répercussions de l'organisme indésirable, ainsi qu'une proportion fixe pour couvrir les facteurs financiers aggravants. La partie de l'avantage au public par rapport à celui de l'industrie est déterminée par les signataires dans le cadre d'un accord opérationnel. Les signataires : 1. examineront les répercussions de l'organisme indésirable sur le public et l'industrie (y compris les bénéficiaires de l'industrie non signataires); 2. calculeront les avantages en utilisant une combinaison de valeurs quantitatives (dollars néo-zélandais), si elles sont connues, et d'énoncés qualitatifs lorsqu'il est difficile de les évaluer en dollars; 3. évalueront et s'entendront sur les avantages obtenus grâce à l'activité sur une période d'un an en supposant que : l'organisme indésirable se propage dans toute la mesure du possible en Nouvelle-Zélande, qu'il n'y a eu aucune intervention et que des options de gestion minimales ont été mises en œuvre, et ensuite : a. calculeront la proportion de l'avantage au public par rapport à l'avantage pour l'industrie, et affecteront l'intervention à une des catégories de partage des coûts définies à l'annexe 2;
---------	--	---

		b. détermineront si des éléments non financiers supplémentaires devraient modifier la classification pour une autre catégorie de partage des coûts. Le partage final des coûts est convenu par les signataires conformément à l'accord opérationnel pertinent. Les coûts peuvent inclure des dépenses en espèces ou des contributions en nature pour les activités de préparation ou d'intervention. Les accords opérationnels préciseront qui paie les coûts en premier lieu et comment les contributions en nature seront évaluées. Ces contributions seront comptabilisées dans le rapprochement des coûts soit à la fin, soit à des intervalles au cours de l'activité. Lorsqu'un accord opérationnel compte plusieurs signataires de l'industrie, la part des coûts de l'industrie sera déterminée en fonction des avantages proportionnels que chaque secteur (y compris les bénéficiaires non signataires) retirera en évitant les répercussions de l'organisme indésirable. Les signataires de l'industrie peuvent fixer un plafond fiscal qui trace une limite quant à leurs responsabilités en matière de financement des activités de préparation et d'intervention à coûts partagés. Le montant proposé pour la part des coûts d'un signataire ne peut dépasser le plafond fiscal indiqué pour ce signataire dans l'accord opérationnel, à moins que les signataires de l'accord n'en conviennent par écrit. Lorsque les signataires ne parviennent pas à s'entendre sur le partage des coûts, toute partie peut lancer la procédure de règlement des différends mentionnée à la clause 4.5.1. En ce qui concerne les activités de préparation, les coûts seront inscrits au budget avant d'être engagés et alloués aux signataires comme convenu dans un accord opérationnel. Une fois terminées les activités d'intervention, chaque signataire d'un accord opérationnel fournira au secrétariat des renseignements sur les coûts qu'il a engagés. Le secrétariat calculera le coût total de l'activité et tout montant dû par un signataire à un autre. Tous les signataires auront la possibilité d'examiner les coûts soumis par chacun d'entre eux et de se mettre d'accord sur ces coûts avant l'établissement de la version définitive.
	Gouvernance	Le DGG a formellement adopté un cadre de gouvernance pour le GIA qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Le cadre du GIA comprend les éléments suivants : • un groupe de gouvernance (DGG) composé de tous les signataires (se réunissant 2 ou 3 fois par an), qui est la plus haute instance de décision du GIA et qui agit comme gardien de l'acte du GIA. Le DGG

		est responsable en dernier ressort de la mise en œuvre de l'acte du GIA; • un comité exécutif du GIA (GEC) composé de 3 à 5 membres nommés par le DGG, se réunissant environ tous les deux mois, qui assure la gouvernance quotidienne des activités du GIA et supervise le fonctionnement du secrétariat du GIA; • le secrétariat du GIA, qui met en œuvre les décisions du DGG et du GEC, offre un soutien et des conseils sur les questions liées au GIA; • les accords opérationnels, qui servent de contrats entre deux ou plusieurs signataires concernant les activités de préparation et d'intervention convenues. • Outre cette structure formelle, des conseils sectoriels (SBC) peuvent être mis sur pied pour coordonner les intérêts communs des secteurs (principalement les activités et les investissements convenus dans les accords opérationnels connexes). Un conseil sectoriel, le Fruit Fly Council, est actuellement en activité. Deed Governance Group (DGG) Organe décisionnel suprême du GIA, le DGG est composé d'un représentant de chacun des groupes signataires de l'acte. Le groupe supervise les processus de l'acte et fixe les règles de fonctionnement du GIA, y compris les processus de prise de décisions hors consensus. Le DGG ne joue aucun rôle dans les questions techniques, y compris l'intervention en matière de biosécurité et les accords opérationnels. Il vise essentiellement à surveiller la mise en œuvre et l'administration de l'acte afin de préserver l'intégrité du GIA. Les membres du DGG se réunissent moins souvent que ceux du GEC, soit 2 ou 3 fois par année.
--	--	--

	Indépendance	 [DGG = DGG; GIA Executive Committee = Comité exécutif du GIA; Livestock council = Conseil de l'industrie du bétail; Plant council = Conseil de l'industrie des végétaux; OAs = AO; Secretariat = Secrétariat] Les lignes pleines représentent les lignes officielles de responsabilité, c'est-à-dire que le secrétariat doit rendre compte au GEC, qui à son tour est responsable devant le DGG. Il convient de souligner que cela n'empêche pas le DGG d'interagir directement avec le secrétariat s'il le souhaite, mais les lignes continues représentent la situation quotidienne normale. Les responsables des accords opérationnels doivent rendre des comptes à leurs partenaires signataires et, le cas échéant, au conseil sectoriel dont leurs partenaires signataires font partie. Les lignes pointillées représentent les relations de communication et de consultation. Ainsi, bien que le DGG ne « supervise » pas les conseils sectoriels ou les accords opérationnels, sa responsabilité globale à l'égard du GIA et de l'acte signifie qu'une consultation bilatérale entre le DGG et les SBC doit avoir lieu. Concrètement, le fait de trouver les mêmes membres dans ces organismes garantit que cette consultation s'effectuera.
Pourquoi	Mandat du gouvernement Quelle est l'étendue de ses pouvoirs?	Accord entre le gouvernement et l'industrie (GIA) L'accord gouvernement-industrie (GIA) pour la préparation et l'intervention en matière de biosécurité est un partenariat entre le gouvernement et l'industrie pour améliorer la biosécurité en Nouvelle-Zélande. Dans le cadre du GIA, des organismes de l'industrie et le ministère des Industries primaires (MPI), à titre de représentant du gouvernement, signent un acte qui établit officiellement le partenariat en matière de biosécurité. L'Acte du GIA (en anglais seulement) décrit les principes du partenariat et les engagements pris par chaque signataire afin de participer au système élargi de biosécurité et de coinvestir dans l'amélioration de la capacité collective de biosécurité et des capacités de préparation et d'intervention de l'industrie et du gouvernement. Les signataires de l'acte négocient et définissent les organismes nuisibles et les maladies prioritaires qui les préoccupent le plus, et conviennent des

		mesures à prendre pour minimiser le risque et l'incidence d'une incursion ou préparer et gérer une intervention en cas d'incursion. La prise de décisions conjointe et le partage des coûts contribuent à garantir que les organismes de l'industrie ont un rôle officiel, aux côtés du gouvernement, dans la gestion de leurs risques en matière de biosécurité.
	Déclaration d'intention Quels sont ses énoncés publics de vision et de mission?	Mission : le système de biosécurité protège les Néo-Zélandais, notre mode de vie, nos ressources naturelles et productives et notre biodiversité contre les effets néfastes des organismes nuisibles et des maladies.
Quoi	Pouvoirs – Contrôles législatifs et juridiques	<i>Biosecurity Act 1993</i> (Loi de 1993 sur la biosécurité) et GIA Deed (Acte du GIA)
	Réglementation	<i>Biosecurity Act 1993</i> (Loi de 1993 sur la biosécurité) et GIA Deed (Acte du GIA)
	Prévention	Que fait exactement l'organisme en matière de prévention? <i>Biosecurity Act 1993</i> - Une coalition formée d'Autochtones, de représentants de l'industrie, d'agents du gouvernement et de citoyens a établi un cadre et un plan pour la biosécurité. Forum du GIA sur la biosécurité – Participation au système de biosécurité de bout en bout.
		Contrôles à la frontière (permis et inspections) Le MPI gérera le risque au chapitre de la biosécurité créé par la circulation des biens, des personnes et des navires à la frontière. Il veillera aussi à maintenir ou à établir des mécanismes permettant aux signataires de participer activement à la gestion du risque de biosécurité à l'échelle du système de biosécurité. Programmes de surveillance des maladies Gestion assurée par le Ministère Surveillance Ces programmes permettent de recueillir des données auprès des laboratoires de pathologies vétérinaires du pays pour : • appuyer nos déclarations quant à l'absence de maladies; • contribuer à l'élaboration de normes sanitaires à l'importation; • étayer les analyses de risques;

		• mieux comprendre les maladies animales établies; • soutenir les enquêtes sur les épidémies; • dégager des tendances en matière de maladies animales.
	Préparation Que fait exactement l'organisme en matière de préparation?	Services/capacité de diagnostic en laboratoire En tant que laboratoire national de bioconfinement, le Laboratoire de santé animale (AHL) répertorie tous les cas de maladies exotiques, nouvelles et émergentes soupçonnées chez tous les types d'animaux, notamment : • les animaux d'élevage; • les animaux de compagnie; • les animaux aquatiques; • la faune. Le Laboratoire national de santé animale effectue des analyses afin de détecter des maladies infectieuses connues ou soupçonnées qui pourraient avoir des conséquences graves sur la Nouvelle-Zélande. Le ministère des Industries primaires (MPI) fait appel au AHL pour : • diagnostiquer et mieux maîtriser les maladies chez des animaux (y compris les animaux aquatiques); • certifier que les animaux et les produits d'origine animale sont exempts de maladies aux fins d'importation ou d'exportation; • se préparer à d'éventuelles éclosions de maladie.
	Intervention Que fait exactement l'organisme en matière d'intervention?	Le GIA de Nouvelle-Zélande prévoit également des responsabilités en matière d'intervention.
	Rétablissement Que fait exactement l'organisme en matière de rétablissement?	
Autre		L'acte définit la collaboration requise de tous les signataires et donne accès au financement des interventions d'urgence en cas d'éclosion.

Vous trouverez des renseignements supplémentaires aux adresses suivantes (en anglais seulement) :

<https://www.mpi.govt.nz/protection-and-response/biosecurity/government-industry-agreement/>

<https://www.port-tauranga.co.nz/port-tauranga-receives-national-biosecurity-award/>

TABLEAU 2 : AUSTRALIE

Voici les résultats détaillés de la recherche sur Animal Health Australia (AHA), un système intergouvernemental (État et Commonwealth) regroupant tous les intervenants de la santé animale dans une solution très normative.

Comment	Comment avez-vous établi AHA? Comment a-t-il été conçu et défini? Comment a-t-il été mis en œuvre?	Il a fallu 15 ans de discussions entre les gouvernements et l'industrie. Finalement, c'est l'Accord relatif à l'intervention zoosanitaire d'urgence (<i>Emergency Animal Disease Response Agreement</i> ou EADRA) qui aura permis de rassembler tout le monde : un accord de grande envergure portant sur 66 maladies couvertes par le gouvernement et l'industrie, et dans le cadre d'un partage des coûts entre l'administration fédérale et les États. L'EADRA a commencé par cet accord de financement, pour ensuite inclure la biosécurité et la surveillance, des mesures alors plus faciles à mettre en place une fois la confiance et les relations établies.
	Comment avez-vous persuadé les participants de l'industrie d'adhérer à l'organisme? Que se passera-t-il s'ils décident de partir?	Quelle que soit la maladie qui se déclare, nous pouvons immédiatement intervenir ensemble : les accords de financement sont clairs et complétés par le plan vétérinaire australien (<i>AusVet Plan</i>) qui définit la manière dont nous allons procéder. Il a fallu un certain temps pour que tous les secteurs y participent : le secteur équin a adhéré à l'organisme au bout de cinq ans, en raison de la maladie qui sévissait à l'époque. Un intervenant est libre d'agir seul, mais le gouvernement prendrait le contrôle et imposerait la solution la plus rentable : en réalité, il offrirait très peu d'argent pour le rétablissement, aucune indemnisation, juste le minimum. Il y a donc intérêt à signer l'EADRA et à intégrer AHA.
	Comment AHA est-il financé? Qui paie quoi?	Selon l'EADRA, vous devez notamment devenir membre d'AHA et payer les droits d'adhésion qui permettent ensuite de financer AHA. Le financement octroyé dans le cadre de l'EADRA est assorti d'une clause de remboursement sur 10 ans, et les petits secteurs paient une proportion plus faible des modalités de financement fondées sur le risque. L'objectif est de créer un partenariat véritable où chacun y gagne en participant.
	Quels sont les pouvoirs juridiques d'AHA?	AHA est une société sans but lucratif appartenant à ses membres (actuellement au nombre de 34). Les pouvoirs juridiques restent dévolus aux gouvernements : au niveau fédéral et au niveau des États. Le véritable pouvoir d'AHA ne vient pas de son autorisation légale, mais du fait qu'il compte des partenaires égaux à la table : inscription, invitation à la table des négociations, possibilité de s'exprimer sur la

		façon dont les décisions sont prises, décisions prises par consensus, aucune voix ignorée, chaque partie disposant d'un véritable pouvoir de veto.
	Comment les décisions sont-elles prises à AHA?	Des semaines des membres sont organisées trois fois par an, ainsi que des forums ouverts aux membres sur des questions précises avec les principaux dirigeants. On accorde beaucoup de temps aux principaux enjeux, et la voix de chacun est entendue et prise en compte dans la prise de décisions par consensus. Même l'intégration de longues pauses-contacts dans les forums des membres contribue à établir des relations à long terme.
	À quel point les intervenants sont-ils satisfaits d'AHA?	Les intervenants seraient très déçus si AHA n'existait pas. Bien sûr, il y en a toujours pour se plaindre des résultats et de la répartition, à savoir qui paie quoi, qui contribue à quoi (comme pour l'assurance, personne n'aime vraiment payer des primes, mais lorsqu'il vous arrive quelque chose, vous êtes très content de l'avoir fait). AHA est un bon exemple des avantages de cette façon de faire efficace : AHA est perçu comme un fournisseur de services et tenu responsable en ce sens.
	Comment s'assurer qu'AHA est durable à long terme?	AHA a conclu des accords pour investir dans des initiatives en amont en « temps de paix ». Il offre à chaque intervenant l'occasion de se poser des questions et de se remettre en cause : pourquoi n'avons-nous pas fait ceci, comment pourrions-nous faire cela? Au départ, la santé des animaux et de la faune et la protection des végétaux étaient des volets distincts, et les mettre ensemble est une question délicate : ces domaines présentent des cultures d'entreprise très différentes (par exemple rapidité, agilité). Le site Web sur la biosécurité agricole est un bon exemple de partenariat entre ces trois domaines dans le cadre d'un programme durable en amont.
	Quels conseils pouvez-vous nous donner pendant que nous établissons Santé animale Canada?	Mettez l'organisme sur pied et entendez-vous sur les modalités de l'acte (par exemple son EADRA). La démarche coûte cher, exige beaucoup de ressources et de temps, mais en fin de compte, tout le monde dort mieux la nuit en sachant que l'organisme veille au grain. Si certains intervenants hésitent, AHA leur recommande de s'adresser à leurs homologues australiens. Par exemple, des représentants du secteur laitier ou ovin du Canada pourraient vouloir discuter avec leurs homologues australiens pour comprendre les avantages de la création d'un système national de gestion de la santé animale qui relève d'une seule société. Les secteurs laitier et ovin du Canada

		bénéficieraient d'accords de gestion et de financement pour les maladies amenées de l'étranger.
Pourquoi	Mandat du gouvernement Quelle est l'étendue de ses pouvoirs?	Objectifs d'Animal Health Australia 1. Aider le système australien des services de santé animale à maintenir des normes nationales acceptables en matière de santé des animaux afin de répondre aux besoins des consommateurs et aux exigences du marché, au pays et à l'étranger. 2. Contribuer à l'amélioration de la qualité des infrastructures et des services de santé animale en Australie : a. en assurant un leadership stratégique dans la définition des priorités nationales et l'élaboration d'une politique nationale pour le système australien de santé animale; b. en facilitant l'affectation de ressources et le rendement du système national de santé animale pour répondre aux exigences du marché et du commerce; c. en stimulant la confiance internationale dans la capacité des services australiens de santé animale. 3. Conseiller des mesures à l'industrie et au gouvernement en ce qui concerne : a. les priorités stratégiques nationales en matière de santé animale; b. les modalités et les ressources prévues pour la prestation des services du système de santé animale; c. une politique nationale uniforme en matière de santé animale. 4. Établir et gérer un système national de gestion de l'information sur la santé animale. 5. Élaborer, gérer et évaluer les programmes nationaux de santé animale. 6. Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques pluriannuels continus et un plan opérationnel annuel concernant les systèmes de services de santé animale. 7. Faciliter la participation conjointe de l'industrie et du gouvernement au système australien de santé animale. 8. Faciliter la gestion et le financement conjoints par l'industrie et le gouvernement des programmes nationaux de santé animale convenus. 9. Agir au niveau politique et stratégique en établissant des liens avec un large éventail de structures opérationnelles et de programmes de santé animale. 10. S'intéresser aux activités stratégiques qui ne se limitent pas à une étape particulière de la chaîne de production, mais visent plutôt les principaux problèmes nationaux de santé animale qui ont une incidence sur la commercialisation des animaux et des produits d'origine animale.

		11. Se charger de la communication et de la gestion de l'information en tant qu'activités importantes. 12. Se préoccuper du lien entre les bonnes pratiques en matière de bien-être animal et les exigences et sanctions commerciales, ainsi que du bon rendement commercial. 13. S'occuper des questions relatives aux résidus en ce qui a trait à la santé animale et à l'incidence sur le rendement commerciale. 14. Négocier activement le partage des ressources par le Commonwealth, les États et l'industrie pour ce qui est des programmes prioritaires en santé animale. 15. Jouir d'un statut international en tant qu'organisme consultatif et stratégique national en matière de santé animale. 16. Établir des liens de travail étroits avec une vaste gamme de structures opérationnelles et d'exécution de programmes dans le secteur de la santé animale en Australie, notamment les conseils et associations de l'industrie sur les politiques, l'<i>Australian Quarantine and Inspection Service</i> (AQIS), les administrations de santé animale des États et de l'industrie, le groupe chargé de l'enquête nationale sur les résidus, l'autorité nationale en matière d'agrément (ou les successeurs de ces organismes), les organismes de recherche-développement et le secteur privé. 17. Établir des liens de travail étroits avec des organismes internationaux associés aux questions de santé et de bien-être des animaux qui touchent le commerce (des organismes comme l'Office international des épizooties [OIE] et le Codex Alimentarius notamment). 18. Répondre aux besoins et aux exigences des services de santé animale et agir de manière à reconnaître les rôles et les responsabilités de tous ses membres. 19. Diriger les programmes convenus d'une manière conforme aux activités des organismes de services de santé animale des membres, ce qui favorise la participation des fournisseurs de services vétérinaires privés et des institutions tertiaires, et l'établissement d'accords avec eux. 20. Lancer les projets de services de santé animale commandés. 21. Organiser les séminaires et conférences publics nécessaires à la formulation d'avis sur toute question relative à l'amélioration de l'industrie de la santé animale en Australie. 22. Publier, diffuser et promouvoir l'information sur les services de santé animale élaborée en collaboration avec les membres, ainsi que tous les travaux de la société, le cas échéant, ou tout autre matériel approuvé par celle-ci. 23. Veiller ou contribuer à la recherche et au développement en matière de santé animale. 24. Administrer des fonds (en tant que fiduciaire, gestionnaire ou autre) aux fins des programmes ou des initiatives nationales de santé animale.
--	--	---

		25. Exercer toutes les fonctions et activités qui, de l'avis du conseil d'administration, peuvent être exécutées par la société dans le cadre de l'un des objectifs ci-devant ou en lien avec ceux-ci.
	Déclaration d'intention Quels sont ses énoncés publics de vision et de mission?	Vision : un système australien de santé animale résilient grâce à des partenariats efficaces, connu pour son intégrité et reconnu à l'échelle nationale et internationale. Mission : aider nos membres et partenaires à améliorer, à renforcer et à protéger la santé animale et la durabilité de l'industrie australienne du bétail*. *Dans le contexte d'AHA, le bétail est constitué d'animaux élevés pour être utilisés ou rentabilisés, notamment toute catégorie de bovins, moutons, chèvres, porcs, chevaux (y compris les mules et les ânes), volailles, émeus, autruches, alpagas, cerfs, chameaux ou buffles, et les espèces aquatiques d'élevage.
Qui	Intervenants	Composition Il existe six groupes de membres. 1. Commonwealth : le gouvernement du Commonwealth d'Australie représenté par la personne qui occupe le poste de ministre de la Couronne responsable de l'agriculture. 2. États et territoires : les gouvernements des États de Nouvelle-Galles-du-Sud, de Victoria, du Queensland, d'Australie-Méridionale, d'Australie-Occidentale, de Tasmanie, du Territoire de la capitale australienne et du Territoire du Nord, représentés par la personne qui exerce la fonction de ministre de la Couronne chargé de l'agriculture au sein du gouvernement de cet État ou territoire. 3. Organisations de l'industrie : toute organisation qui, selon le conseil d'administration, représente un secteur de l'industrie australienne de l'élevage et possède une capacité juridique. 4. Organisations aquacoles : toute organisation qui, selon le conseil d'administration, représente un secteur ou un sous-secteur de l'industrie de l'aquaculture pratiquant l'élevage, la production ou la récolte d'animaux aquatiques en Australie (ou dans une partie de l'Australie), et possède une capacité juridique. 5. Fournisseurs de services membres : toute organisation qui, selon le conseil d'administration, est un fournisseur de services au système australien de services de santé animale et possède une capacité juridique. 6. Membres associés : toute organisation qui, selon le conseil d'administration, est active dans le système australien de services de santé animale, ou s'intéresse à la santé du bétail ou des animaux aquatiques australiens sur le plan scientifique ou commercial, et possède une capacité juridique.

	Coordination et collaboration	Représentation et contribution aux comités nationaux, et présentation de documents d'orientation pour soutenir et renforcer des accords et des approches stratégiques uniformes à l'échelle nationale en ce qui concerne le système national de santé animale. Collaboration nationale visant l'ensemble des espèces Forum sur la biosécurité, toutes espèces. Partenariat national pour la biosécurité avec le gouvernement, l'industrie et la collectivité.
Quoi	Pouvoirs – Contrôles législatifs et juridiques Quelle est l'étendue de ses pouvoirs?	Aucun pouvoir législatif ou réglementaire; donner de la formation, former des coalitions et des partenariats, influencer le gouvernement.
	Réglementation	Animal Health Australia (AHA), qui n'a aucune responsabilité réglementaire en matière de bien-être du bétail, travaille avec ses membres pour améliorer le bien-être du bétail et protéger l'accès au marché. Les gouvernements des États et des territoires, en partenariat avec la <i>Royal Society for the Protection of Animals</i> (RSPCA), sont les principaux responsables du bien-être du bétail dans chaque administration. Le gouvernement australien est responsable du commerce et des accords internationaux relatifs au bien-être du bétail, notamment en ce qui concerne les exportations d'animaux vivants et les abattoirs à l'exportation. AHA, avec le concours des secteurs du bétail et des organismes de protection des animaux, coordonne l'élaboration de normes et de directives nationales sur le bien-être du bétail. Les nouvelles normes et directives servent de fondement pour obtenir des résultats en matière de bien-être du bétail – grâce à la réglementation et aux activités d'assurance qualité de l'industrie – afin de répondre aux attentes de la collectivité et de la communauté internationale. En outre, elles reflètent la position de l'Australie comme chef de file d'une pratique de protection des animaux moderne, durable et fondée sur des données scientifiques. Avec l'accord des intervenants, AHA a élaboré un plan d'activités en vue de l'établissement de normes et de directives.
	Prévention	Services de biosécurité

	Que fait exactement l'organisme en matière de prévention?	Animal Health Australia (AHA) coordonne les services nationaux de biosécurité animale afin de protéger l'environnement unique de l'Australie et de maintenir sa réputation commerciale de fournisseur d'animaux en santé et de produits d'origine animale de grande qualité, en offrant une vaste gamme de services de biosécurité allant de la gestion de projets au nom des membres à la planification de la biosécurité à la ferme assistée par l'équipe de vulgarisation en biosécurité. Programme de biosécurité d'AHA Le programme de biosécurité d'AHA rassemble tous les projets associés à la réduction des risques de biosécurité auxquels les secteurs de la production animale peuvent devoir faire face. AHA obtient des résultats en travaillant avec les membres dans le domaine de la biosécurité afin de contribuer à l'amélioration du système de biosécurité australien. Il participe à plusieurs projets qui visent à améliorer la santé animale et à réduire au minimum le risque d'incursions de maladies exotiques, ou il veille à leur gestion. <u>Services de biosécurité</u> (en anglais seulement) ▪ <u>Farm Biosecurity Program</u> ▪ <u>Farm Biosecurity gate sign</u> ▪ <u>National Livestock Identification System</u> ▪ <u>Biosecurity Planning and Implementation</u> ▪ <u>Sheep Health Project</u> ▪ <u>Ovine Brucellosis</u> ▪ <u>Prohibited Pig Feed (Swill)</u> ▪ <u>Biosecurity RD&E Strategy</u> ▪ <u>Zoonotic Disease</u> Autres programmes de prévention (programmes de vaccination, analyses des semences animales et des matières biologiques) Accès à la vaccination : le financement accordé à AHA pour créer et gérer la banque d'antigènes de la fièvre aphteuse a été assumé par le gouvernement australien, les gouvernements des huit États et territoires et les associations nationales du secteur du bétail potentiellement concernées, notamment le <i>Cattle Council of Australia</i>, <i>Australian Dairy Farmers Limited</i>, l'<i>Australian Lot Feeder's Association</i>, le <i>Sheep Meat Council of Australia</i>, <i>Wool Producers Australia</i>, <i>Australian Pork Limited</i> et le <i>Goat Industry Council of Australia</i>. Un comité composé de représentants des bailleurs de fonds du gouvernement et de l'industrie conseille AHA dans sa gestion du
--	--	---

		contrat de fourniture de vaccins contre la fièvre aphteuse. AHA reçoit également des conseils techniques d'une personne nommée par le directeur du Laboratoire de santé animale australien (AAHL) du CSIRO à Geelong.
		Communications pour accroître la sensibilisation et la compréhension On trouve sur le site Web un centre de ressources, une base de données consultable des événements et des publications. AHA organise trois semaines de réunions par année. Elles prennent la forme d'un forum de l'industrie du bétail et d'un forum des membres d'AHA, ainsi que d'assemblées générales d'AHA, des séances de formation ou des réunions de groupes consultatifs. Ces activités permettent aux membres invités de consulter le conseil d'administration et la direction d'AHA sur les questions relatives au système national de santé animale et au rôle de la société, et leur offrent la possibilité d'aborder des enjeux importants pour leur administration ou leur secteur.
		Contrôles à la frontière (permis et inspections) Il incombe au ministère de l'Agriculture et des Ressources en eau de coordonner la préparation et les interventions nationales d'urgence en cas de maladies animales. La gestion des maladies animales infectieuses peut être compliquée par les déplacements fréquents du bétail dans toute l'Australie, car cette circulation présente un risque de propagation rapide des maladies infectieuses. Pour une planification et une gestion réussies des maladies infectieuses, il faut bien comprendre les schémas habituels de déplacement, recenser et retracer rapidement les déplacements d'animaux à l'extérieur de lieux infectés, et empêcher tout nouveau mouvement d'animaux ou de produits d'origine animale susceptible de propager la maladie.
		Programme de surveillance des maladies En vertu de la constitution australienne, le gouvernement australien doit s'occuper des questions internationales de santé animale et de la quarantaine, y compris la surveillance des maladies, le signalement des cas à l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), la certification des exportations et les négociations commerciales. Les gouvernements des États et des territoires sont responsables des services de santé animale, notamment la surveillance des maladies, les services d'enquête et de diagnostic, et le signalement des cas de maladies, à l'intérieur de leurs frontières (administrations) respectives. Leurs services sont offerts par du personnel de santé animale nommé ou accrédité par le gouvernement, comme les vétérinaires de district, les officiers vétérinaires régionaux (OVR) et

		les agents de biosécurité locaux. Dans certains cas, des vétérinaires en pratique privée sont engagés par contrat par le gouvernement pour enquêter sur des cas suspects de maladie à déclaration obligatoire. Dans tous les États et territoires, les vétérinaires officiels du gouvernement établissent des relations avec les vétérinaires en pratique privée de leur district afin de permettre une collaboration efficace lors des enquêtes sur les cas de maladies inhabituelles. Le Comité de santé animale (AHC) prend les décisions et coordonne la surveillance des maladies animales à l'échelle nationale. L'AHC a approuvé le National Animal Health Surveillance and Diagnostics Business Plan 2016–2019 (en anglais seulement), un plan d'activités national sur le diagnostic et la surveillance des maladies animales, élaboré conjointement par les gouvernements et les secteurs du bétail. AHA gère le projet national de surveillance des encéphalopathies spongiformes transmissibles (EST).
	Préparation Que fait exactement l'organisme en matière de préparation?	Services/capacité de diagnostic en laboratoire L'AAHL est une installation nationale de l'Organisation de la recherche scientifique et industrielle du Commonwealth (CSIRO) située à Geelong, Victoria. Il s'agit également de l'un des six principaux laboratoires de santé animale de haut confinement dans le monde. L'AAHL est conçu pour le diagnostic et la recherche dans le domaine des urgences zoonosaires. Ses services de diagnostic sont principalement financés par le ministère, notamment les activités suivantes : • établir le diagnostic des urgences zoonosaires et assurer une intervention d'urgence, y compris mener des travaux pertinents de recherche et de surveillance; • fournir des conseils techniques et scientifiques sur les urgences zoonosaires; • former les travailleurs en santé animale afin qu'ils puissent reconnaître et diagnostiquer une urgence zoonosaire; • servir de centre de référence de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) pour la fièvre catarrhale du mouton, l'influenza aviaire, la maladie de Newcastle, les maladies à virus Hendra et Nipah, la maladie de la tête jaune, la nécrose hématopoïétique épizootique, l'infection à ranavirus, le pseudo-virus de l'ormeau, les maladies nouvelles et émergentes et le renforcement des capacités de laboratoire; de laboratoire de référence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour la gestion des risques biologiques; de laboratoire national de référence pour la brucellose et la rage;

		• maintenir et améliorer la sécurité microbiologique et physique de l'installation de confinement. Outre l'AAHL, les six laboratoires du gouvernement central de l'État ou du territoire et divers laboratoires de santé animale privés et universitaires appuient le système national de santé animale.
		Données du Système national d'information sur la santé animale (NAHIS) Le NAHIS regroupe des données dans des projets visant un éventail de maladies importantes. Des statistiques trimestrielles sur la surveillance des maladies endémiques et des analyses de laboratoire sont publiées dans le bulletin du NAHIS de l'Australie intitulé Animal Health Surveillance Quarterly (en anglais seulement).
		Zonage et accords avec les principaux partenaires commerciaux L'Australie est un pays membre de l'OIE. Des accords bilatéraux ont été conclus avec la Nouvelle-Zélande sur les importations limitées d'animaux. Le partenariat Australie-Indonésie pour les maladies infectieuses émergentes (AIP-EID) 2011-2015 est un partenariat bilatéral de gouvernement à gouvernement qui s'est avéré mutuellement bénéfique pour les deux pays. L'Indonésie et l'Australie sont toutes deux très conscientes de l'importance de renforcer la prestation des services vétérinaires. Le programme AIP-EID vise essentiellement à lutter contre les menaces d'incursion de maladies, qu'elles soient endémiques ou émergentes, ou de maladies qui risquent de créer une pandémie. L'Australie s'associe à d'autres pays et organismes pour améliorer la détection précoce, la préparation, l'intervention et les possibilités de rétablissement en cas de rage et d'autres maladies émergentes et infectieuses. Par l'entremise de l'OIE, l'Australie a apporté son aide à une banque de vaccins antirabiques qui peut être utilisée par certains des pays les plus pauvres du monde. Elle aide ses proches voisins, la Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG) et le Timor-Leste, à se protéger contre la rage : • en les aidant à établir des stratégies de lutte contre la rage; • en leur offrant une capacité de diagnostic et de surveillance;

		• en élaborant des plans nationaux de gestion de la rage qui décrivent l'approche adoptée en matière de contrôle et d'éradication de la maladie. Le groupe technique de liaison internationale en matière de santé animale (TIAHL) est composé de représentants des ministères australiens suivants (en anglais seulement) : • Agriculture et Ressources en eau; • Affaires étrangères et Commerce (DFAT); • Défense; et • gouvernements des États et des territoires; • Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR) • Australian Animal Health Laboratory (AAHL) • Zoo and Aquarium Association (ZAA) • Veterinary Schools of Australia and New Zealand (VSANZ). Présidé par le vétérinaire en chef de l'Australie, ce groupe a pour rôle de mieux comprendre les risques de biosécurité animale au large des côtes pour l'Australie et la région, et de communiquer de l'information sur les projets et activités à l'étranger. Pour ce faire, le groupe discute des nouveaux problèmes internationaux de santé animale afin de promouvoir la coordination opérationnelle et l'échange de renseignements entre ses membres. Le groupe se réunit tous les quatre mois pour examiner les activités internationales actuelles en matière de santé animale réalisées par les organismes gouvernementaux et les universités australiennes, en mettant l'accent sur les régions de l'Asie du Sud-Est et du Pacifique. La coordination de ces activités avec les organismes internationaux multilatéraux de santé animale comme l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), ainsi qu'avec les organismes de recherche et les laboratoires internationaux de santé animale et les organismes de recherche, présente également un centre d'intérêt.
		Accords sur les banques de vaccins : banque d'antigènes de la fièvre aphteuse financée et établie avec des partenaires britanniques.
		Traçabilité : Animal Health Australia (AHA) procède à des audits réguliers des normes de rendement nationales de traçabilité du bétail comme processus d'amélioration continue des différents programmes du Système national d'identification du bétail (NLIS). Approuvées par le Conseil ministériel des industries primaires (PIMC)

		en mai 2004, les normes de rendement sont le fruit d’une consultation avec les conseillers techniques des États et des territoires et les experts du secteur. Les systèmes de tous les États et territoires et ceux de l’industrie devraient chercher à respecter ces normes.
		Recherche sur la production (pour atténuer les risques de maladie) Organisation de la recherche scientifique et industrielle du Commonwealth (CSIRO) - Les scientifiques du CSIRO travaillent avec les éleveurs de saumon de l’Atlantique de Tasmanie pour prévenir la maladie amibienne des branchies chez le saumon (hybride truite/saumon). La CSIRO a mis au point un système amélioré de détection des agents pathogènes des crevettes pour aider les éleveurs de crevettes à identifier les maladies et à prendre des décisions éclairées en matière de gestion des stocks, tout en offrant aux consommateurs des produits de meilleure qualité. La CSIRO serait l’équivalent d’une société d’État fédérale canadienne.
		Formation : Animal Health Australia contribue à l’éducation et à la formation de ses membres afin de les aider à exercer leurs responsabilités dans le cadre de l’Accord relatif à l’intervention zoosanitaire d’urgence (EADRA). En participant à une série d’activités de formation, les sociétés membres peuvent s’assurer qu’elles disposent d’un personnel qualifié pour participer à la gestion d’une urgence zoosanitaire. Animal Health Australia travaille en étroite collaboration avec ses intervenants afin d’élaborer, de maintenir et de revoir les activités de formation sur les urgences zoosanitaires. AHA met à la disposition des sociétés membres un certain nombre de ressources de formation (en anglais seulement) qui les aideront à atteindre leurs objectifs de formation. • Formation en matière d’urgences zoosanitaires • Formation en ligne à l’intention des vétérinaires
		Programmes d’éducation et de sensibilisation Animal Health Australia contribue à l’éducation et à la formation de ses membres afin de les aider à exercer leurs responsabilités dans le cadre de l’Accord relatif à l’intervention zoosanitaire d’urgence (EADRA).
		Mise à l’essai/vérification des systèmes actuels • Programmes ou systèmes au niveau des exploitations agricoles Surveillance générale

		• Grâce au programme NSDI (National Significant Disease Investigation), on subventionne la formation des vétérinaires en pratique privée dans le domaine des enquêtes sur les maladies, et on subventionne les vétérinaires en pratique privée pour qu'ils puissent enquêter sur les cas importants de maladie chez le bétail et la faune. • Le projet LookCheck App est une collaboration entre Animal Health Australia et l'Australian Veterinary Association visant à améliorer la surveillance des maladies et à renforcer les réseaux entre les vétérinaires en pratique privée et les éleveurs de bétail. Un essai est financé par le ministère australien de l'Agriculture et des Ressources en eau en tant qu'investissement dans le cadre sur la biosécurité du Nord de l'Australie. • Le APL Evidence of Absence Surveillance Project vise à fournir des renseignements sur l'exclusion des maladies exotiques en cas de maladies porcines au moyen d'enquêtes de routine sur les maladies effectuées par les vétérinaires responsables des porcs. Surveillance ciblée • Le National Arbovirus Monitoring Program (NAMP) surveille la répartition des arbovirus (virus transmis par les insectes) des ruminants importants sur le plan économique, et des insectes vecteurs connexes en Australie. • Le National Sheep Health Monitoring Project permet de surveiller les données des abattoirs concernant les conditions sanitaires des moutons qui réduisent les bénéfices des exploitations agricoles en raison des pertes de productivité ou du gaspillage dans la transformation de la viande. • Le National Transmissible Spongiform Encephalopathies Surveillance Project démontre la capacité de l'Australie de répondre aux exigences d'un pays à risque négligeable d'ESB et exempt de tremblante classique, et d'assurer une détection précoce de ces maladies si elles devaient se produire. • Le Screw-worm Fly Surveillance and Preparedness Program comprend des activités de surveillance et des activités habilitantes connexes afin de déceler une incursion de la mouche à viande suffisamment tôt pour assurer, avec une forte probabilité, la réussite d'un programme d'éradication. Test/vérification en laboratoire Le programme australien sur les normes en pathologie animale (AAPSP), une initiative conjointe de l'Australian Society for Veterinary Pathology, d'un sous-comité sur les normes de laboratoire de santé animale et d'Animal Health Australia, vise à améliorer la capacité de
--	--	---

		diagnostic du système national de santé animale en favorisant l'élaboration et la mise en œuvre de ce qui suit : • épreuves de compétence en pathologie; • modules et documents de référence en ligne pour la formation professionnelle continue; • service de contre-expertise en ligne; • série annuelle d'ateliers techniques à l'intention des pathologistes qui seront organisés dans chaque État ou territoire.
		Tenue et évaluation de simulations d'urgence Animal Health Australia a participé à un certain nombre d'exercices de simulation pour ses membres, soit dans le cadre du programme de l'équipe d'intervention rapide (EIR) (maintenant appelée l'équipe nationale d'intervention en matière de biosécurité), soit dans le cadre de projets spécialement financés.
	Intervention Que fait exactement l'organisme en matière d'intervention?	Animal Health Australia (AHA) gère l'Accord relatif à l'intervention zoosanitaire d'urgence (EADRA), un accord contractuel unique entre les gouvernements australiens et les groupes de l'industrie pour réduire collectivement le risque d'incursions de maladies et gérer une intervention en cas d'éclosion.
		Planification des interventions d'urgence Animal Health Australia (AHA) coordonne l'examen et le maintien permanents des plans de biosécurité animale de l'Australie et des déclarations contenues dans les manuels australiens de biosécurité animale.
		Communication sur les interventions en cas de maladie En plus des procédures d'exploitation normalisées convenues au niveau national (NASOP) encadrées par le Comité de santé animale (AHC), le groupe d'experts national sur la préparation aux situations d'urgence liées à la biosécurité (NBEPEG) du Comité national de la biosécurité a accepté de s'occuper de l'élaboration de NASOP de nature générique qui s'applique à toutes les interventions en matière de biosécurité. Les NASOP élaborées par le NBEPEG sont également présentées ci-après pour fournir un point d'accès unique à toutes les NASOP disponibles (en anglais seulement). • Conducting debriefings in a biosecurity response (pdf - 127 KB) • Conducting and receiving handovers (pdf - 162 KB) • Conducting briefings in a biosecurity response (pdf - 106 KB)
		Capacités d'intervention (comme la vaccination, l'abattage intégral,

		les services sanitaires, les capacités de traitement, etc.) Animal Health Australia (AHA) gère l'élaboration et la révision du plan d'urgence vétérinaire australien (AusVet Plan) au nom de ses membres. Ce plan présente l'approche qui a été convenue à l'échelle nationale pour intervenir en cas d'urgences zoonosaires en Australie. Le plan est mentionné dans une série de manuels et de documents à l'appui. Les manuels opérationnels donnent des détails sur les stratégies de décontamination, de destruction des animaux et d'élimination, d'indemnisation et d'intervention auprès des animaux sauvages.
		Capacités de communication des données Données du Système national d'information sur la santé animale (NAHIS)
		Capacité en matière de ressources et méthode d'affectation de ces dernières durant une intervention (y compris les ressources humaines) Plan vétérinaire australien : centres de contrôle; procédures 1 et 2; variabilité d'échelle des interventions.
		Rôles et intégration de l'industrie Le plan vétérinaire australien et l'acte donnent des détails sur la participation de l'industrie.
	Rétablissement Que fait exactement l'organisme en matière de rétablissement?	Soutien financier pour la transition/le rétablissement des entreprises Dans les procédures prévues dans l'acte et le plan vétérinaire australien, si la maladie n'est pas couverte (nouvelle maladie), l'autorité locale est compétente. Le partage des coûts est présenté en détail dans l'acte.
		Accès aux marchés ou réentrée dans les marchés Il faut obtenir le statut de « lieu rétabli (après avoir été infecté) » (groupe de travail sur la préparation aux situations d'urgence en matière de biosécurité).
Quand	Fondation	Janvier 1996, constitué en personne morale

Comment	Financement	Perception des redevances : 7 409 255 \$ Cotisations directes des membres : 3 073 096 \$ Recettes d'autres programmes : 4 833 271 \$ Les coûts sont partagés selon l'acte pour les interventions d'urgence fondées sur des catégories de maladies, qui sont des affectations de fonds négociées au préalable en fonction des avantages perçus pour le public par rapport aux avantages perçus pour l'industrie privée. Chaque espèce ou maladie est classée dans une catégorie de risque en fonction de ces avantages, et le financement est ensuite réparti selon la même base.
	Gouvernance	Sauf décision contraire des membres ordinaires en assemblée générale, le conseil d'administration sera composé de cinq (5) administrateurs au minimum et de sept (7) administrateurs au maximum, selon les décisions prises par le conseil d'administration. La société examinera et, si elle le juge approprié, approuvera les candidats du comité de sélection des administrateurs au conseil d'administration de la société dans le cadre d'une assemblée générale. Si la société n'approuve pas la nomination d'un candidat, le comité de sélection en choisira un autre. En prenant la décision d'approuver ou non les candidats du comité de sélection, les membres ordinaires prendront en compte les facteurs prescrits. En recommandant la nomination des administrateurs, le comité de sélection consultera le président et les membres ordinaires et tiendra compte de l'ensemble suivant de compétences : 1. connaissance et expertise dans le secteur de la production extensive de bétail ou dans un secteur ou sous-secteur de l'aquaculture; 2. connaissance et expertise dans le secteur de la production intensive de bétail ou dans un secteur ou sous-secteur de l'aquaculture; 3. expertise dans le secteur de la transformation et de la commercialisation, avec une bonne compréhension des principaux marchés d'exportation pour les animaux aquatiques ou les animaux d'élevage et leurs produits; 4. compréhension des accords organisationnels du secteur, des réseaux et des interfaces avec le gouvernement; 5. connaissance et expertise dans le domaine des politiques gouvernementales et de leur élaboration; 6. expertise et compétences techniques dans la prestation de services de santé animale; 7. expertise dans le domaine des approches de gestion de la qualité en matière de santé animale; 8. expertise en planification stratégique;

		9. expertise en matière d'économie; 10. expertise en gestion financière; 11. expertise en gouvernance d'entreprise.
	Indépendance	AHA est une société financée par ses membres qui travaille en collaboration avec le gouvernement.
	Harmonisation	Le conseil d'administration est nommé par les membres en fonction des compétences par l'entremise d'un comité de sélection.

Vous trouverez des renseignements supplémentaires aux adresses suivantes (en anglais seulement) :

<https://www.agriculture.gov.au/animal/health/system>

<https://www.animalhealthaustralia.com.au/>

<https://www.agriculture.gov.au/animal/health>

<https://www.wildlifehealthaustralia.com.au/>

TABLEAU 3 : PAYS-BAS

Voici les résultats détaillés de la recherche sur la gestion de la santé animale aux Pays-Bas, un système à plusieurs niveaux dans lequel le secteur privé joue un rôle important.

Pourquoi	Mandat du gouvernement Quel est le mandat du gouvernement en vertu de leur législation? Quelle est l'étendue de leurs pouvoirs?	Les États membres de l'Union européenne (UE) se sont mis d'accord sur les maladies animales qui sont si graves que les gouvernements doivent toujours participer à leur lutte. Ces maladies sont connues sous le nom de « maladies animales à déclaration obligatoire ». Les maladies à déclaration obligatoire : • peuvent se propager rapidement, y compris dans d'autres États membres de l'UE; • peuvent avoir des répercussions dévastatrices sur la population animale touchée; • ne peuvent être prévenues ou combattues par des moyens conventionnels; • peuvent entraîner de lourdes conséquences économiques pour les agriculteurs et les États membres de l'UE. Aux Pays-Bas, les principales maladies animales à déclaration obligatoire sont les suivantes: • encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) ou maladie de la vache folle; • fièvre aphteuse; • fièvre Q; • maladie des perroquets (psittacose); • peste porcine; • influenza aviaire; • virus de Schmallenberg; • herpèsvirus équin; • infection virale chez les phoques; L'UE a mis en place des directives sur la lutte contre les maladies animales. Les États membres mettent en œuvre ces directives au moyen de lignes directrices nationales sur la lutte contre les maladies animales. L'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation (en anglais seulement) est chargée de contrôler les maladies animales. Elle organise des exercices et propose des cours de formation. L'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des
----------	---	---

		produits de consommation collabore avec les groupes suivants (en anglais seulement) : • Wageningen Bioveterinary Research; • Health, Welfare & Sport, et Agriculture, Nature and Food Quality (des ministères); • National Institute for Public Health; • GD Animal Health. Royal GD : Aux Pays-Bas, GD Animal Health est chargé de surveiller la santé animale par le ministère néerlandais des Affaires économiques, les organismes de producteurs et les organisations inter-directions. GD assure le suivi et rend compte au gouvernement. L'organisme Wageningen Bioveterinary Research (WBVR) collabore avec des partenaires publics et privés pour protéger la santé animale et la santé publique. Il contribue à la prévention, à l'éradication et au contrôle des maladies infectieuses animales grâce à la recherche, au diagnostic et à la consultation. Ce faisant, WBVR contribue à garantir le commerce international et à préserver la position de pointe internationale de l'industrie néerlandaise du bétail.
	Déclaration d'intention Quels sont leurs énoncés publics de vision et de mission?	Mission : faire équipe pour la santé animale, dans l'intérêt des animaux, de leurs propriétaires et de la société en général. Vision : une bonne santé est dans l'intérêt des animaux et contribue à un élevage durable. Ce travail répond aux souhaits d'une société qui veut des aliments produits dans le respect de l'environnement, savoureux, salubres et sains.
Qui	Intervenants Qui sont les intervenants officiels et comment sont-ils affiliés? Quel est leur champ d'action?	Royal GD est une société. Ses principales sources de revenus proviennent des services d'analyse et de laboratoire. Elle compte 500 employés, dont 90 vétérinaires. Elle est mandatée par le gouvernement et travaille sur toutes les espèces. Les documents publics ne précisent pas clairement sa structure pour travailler avec d'autres personnes ni comment d'autres groupes sont affiliés. La réunion et l'interprétation des données sont les éléments clés de la surveillance de la santé animale. GD Animal Health obtient des renseignements au niveau national en collaborant avec des vétérinaires, des agriculteurs et des organisations agricoles. La société collabore également avec d'autres institutions néerlandaises, comme WBVR (Wageningen Bioveterinary Research) et RIVM (Institut national pour la santé publique et l'environnement). GD Animal Health est à l'origine de ce réseau professionnel de santé animale. Tous les renseignements recueillis auprès de ces sources sont analysés, interprétés et communiqués à ces organisations, aux

		vétérinaires praticiens et aux éleveurs. Les relations internationales revêtent de plus en plus d'importance pour la société. Elle échange des renseignements avec des collègues à l'étranger afin d'élargir sa base de connaissances, d'améliorer les traitements et de s'entraider pour améliorer la santé animale dans le monde entier.
	Coordination et Collaboration	L'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation est chargée de contrôler les maladies animales. Elle organise des exercices et propose des cours de formation. L'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation collabore avec les groupes suivants (en anglais seulement) : • Wageningen Bioveterinary Research; • Health, Welfare & Sport, et Agriculture, Nature and Food Quality (des ministères); • National Institute for Public Health; • GD Animal Health. Relations, normes et accords internationaux GD Animal Health agit à titre de partenaire dans de nombreux projets d'envergure internationale liés à la santé animale, tels que les programmes de lutte contre les maladies, les programmes de surveillance, l'établissement de laboratoires de diagnostic vétérinaire et les projets de renforcement des capacités des laboratoires. GD Animal Health est actif en Europe centrale et orientale, en Égypte, en Indonésie, en Inde, en Éthiopie, en Irlande, en Finlande et en Russie. Parmi ses projets fructueux, citons les programmes de lutte contre les maladies (mastites), les études d'analyse des risques, les études épidémiologiques, les aspects juridiques de la salubrité des aliments liés aux produits d'origine animale, l'infrastructure de technologie de l'information (TI), le renforcement des capacités des laboratoires de diagnostic vétérinaire et la formation des vétérinaires et du personnel de laboratoire. Compte tenu de l'importance des aspects internationaux des maladies animales, Wageningen Bioveterinary Research stimule activement la participation des employés aux réseaux internationaux d'excellence. L'institut investit également dans des rôles de coordination dans des projets internationaux faisant autorité. Club5/CoVetLab (en anglais seulement) CoVetLab.org est l'acronyme de « Collaborating Veterinary Laboratories » (laboratoires vétérinaires collaborateurs) et Club 5, le nom du site Web, est un réseau européen de communication et de collaboration formé de cinq laboratoires vétérinaires nationaux de référence. Cette collaboration a pour but de promouvoir une science

		vétérinaire de qualité supérieure grâce à la diffusion de connaissances, au partage d'expériences et au transfert de compétences et de technologie entre les membres, ainsi que d'élargir les capacités scientifiques. EPIZONE (en anglais seulement) EPIZONE est le réseau d'excellence pour le diagnostic et le contrôle des épizooties. Ce projet de recherche financé par l'UE a officiellement été lancé le 1^{er} juin 2006 et il est appuyé par le sixième programme-cadre de recherche de l'UE avec une contribution totale de sa part de 14 millions d'euros sur une période de cinq ans. EPIZONE vise à créer un réseau de scientifiques afin d'améliorer la recherche sur la préparation, la prévention, la détection et le contrôle des épizooties en Europe. Par conséquent, il sera possible de réduire l'incidence économique et sociale des futures éclosions de fièvre aphteuse, de peste porcine classique, d'influenza aviaire et d'autres épizooties d'intérêt comme la fièvre catarrhale du mouton et la peste porcine africaine grâce à une excellence accrue par la collaboration. MED VET NET ASSOCIATION (en anglais seulement) Les activités de Med-Vet-Net sont fondées sur un concept d'« institut virtuel ». L'Association compte 15 instituts vétérinaires et de santé publique dans 10 pays : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni et Suède. Med-Vet-Net a officiellement vu le jour le 1^{er} septembre 2004; l'Association est financée pour 5 ans. Le réseau comprend plus de 300 scientifiques multidisciplinaires. Les zoonoses représentent 75 % des maladies nouvelles et émergentes dans le monde. Les maladies d'origine alimentaire et les maladies associées à la production alimentaire sont à l'origine de nombreux problèmes économiques et sociaux partout dans le monde. L'Europe fait face à des menaces potentielles, notamment l'influenza aviaire, le virus de la fièvre aphteuse, le virus du Nil occidental et la fièvre catarrhale du mouton. NeuroPrion (en anglais seulement) Réseau d'excellence consacré à la recherche sur les maladies à prions. En septembre 2003, un nouveau « réseau d'excellence » européen a été lancé pour protéger les humains et les animaux contre les maladies à prions. Le projet NeuroPrion a été sélectionné par la Commission européenne dans le cadre de la priorité thématique n° 5 « Qualité et salubrité des aliments ». ParaTBTools (en anglais seulement) L'objectif stratégique global de ce projet de recherche est de produire de nouveaux outils pour le diagnostic et la détection de M. paratuberculosis (MPTB) chez les animaux et les produits d'origine animale; d'améliorer les méthodes d'élimination de MPTB des
--	--	--

		produits alimentaires; de définir les risques associés à MPTB et son rôle potentiel dans la maladie de Crohn. Venomyc (en anglais seulement) L'objectif principal de Venomyc est de créer un réseau européen multidisciplinaire de laboratoires de recherche sur les maladies mycobactériennes d'intérêt vétérinaire afin de mener des recherches pour améliorer le diagnostic et l'épidémiologie des maladies mycobactériennes.
Quoi	Pouvoirs – Contrôles législatifs et juridiques : Quelle est l'étendue de leurs pouvoirs?	Inconnu
	Réglementation	Inconnu
	Prévention Que font exactement les organismes en matière de prévention?	Biosécurité Les agriculteurs doivent veiller à la santé de leur bétail. Parfois, le gouvernement doit intervenir et contribuer à prévenir ou à combattre une maladie. Cette intervention est nécessaire si une maladie est exceptionnellement infectieuse ou dangereuse. Les éleveurs de bétail doivent : • assurer une bonne hygiène dans leur établissement; • être attentifs aux symptômes de maladie; • signaler les cas (suspects) de maladie animale à l'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation; • se conformer aux exigences lors de l'importation d'animaux en provenance de pays qui ne font pas partie de l'UE; • vacciner leurs animaux si cela est possible et nécessaire. Le gouvernement surveille la santé animale, en collaboration avec d'autres organisations, dont l'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation. Cela leur permet de : • prendre des mesures immédiates en cas d'éclosion d'une maladie animale infectieuse; • recenser et suivre les éclosions de maladies animales; • déterminer les causes de maladies animales qui ne se déclarent pas normalement aux Pays-Bas; • identifier de nouvelles maladies animales.

		Les Pays-Bas font partie du programme SAPHIR qui met au point des vaccins pour le bétail. La vaccination peut faire l'objet d'une indemnisation si une éclosion se produit et que la maladie sous-jacente peut être traitée de cette manière. Grâce aux publications parues dans la revue de l'Association vétérinaire royale des Pays-Bas, aux articles diffusés dans la presse agricole (Agrarisch Dagblad) et aux publications du Service de santé animale, on continue de sensibiliser les éleveurs et les vétérinaires à la PPC (« GD Veterinair », bulletin destiné aux vétérinaires). Des campagnes de sensibilisation à la maladie ciblant les agriculteurs et le personnel professionnel qui visite régulièrement des exploitations agricoles sont organisées au besoin. Outre ces publications, divers sites Web sont utilisés pour continuer de sensibiliser les gens à la maladie (http://www.gd-dieren.nl/pages/frames/frplvzkv.htm, https://europa.eu/european-union/index_fr et http://www.oie.int/). Contrôles à la frontière (permis et inspections) Le commerce d'animaux peut être une source de maladies aux Pays-Bas. Pour éviter ce problème, les transporteurs peuvent utiliser le système Import Veterinair Online (en néerlandais). Ce système leur indique comment importer en toute sécurité des animaux vivants ou des produits d'origine animale dans l'Union européenne. La laine, la viande, les produits laitiers et les trophées de chasse sont des exemples de produits d'origine animale. Les voyageurs peuvent également introduire des maladies animales dans le pays. C'est pourquoi ils ne peuvent importer des animaux vivants ou des produits d'origine animale que s'ils satisfont à des exigences strictes. Lorsqu'une maladie animale infectieuse se déclare dans d'autres pays, au sein ou en dehors de l'UE, elle risque de se propager aux Pays-Bas. Si le risque est plus élevé, le gouvernement peut prendre des mesures supplémentaires. Les contrôles des voyageurs et des marchandises à la frontière peuvent être plus stricts, et le transport d'animaux peut être plus rigoureusement contrôlé, voire interdit. Programmes de surveillance des maladies Depuis 2007, chaque État membre de l'Union européenne élabore un plan de contrôle national pluriannuel (PCNP). Les États membres rendent compte à la Commission européenne en présentant un rapport annuel sur la mise en œuvre et les résultats des contrôles officiels. Le rapport annuel du PCNP décrit les contrôles officiels dans les domaines de la salubrité des aliments, de la santé des animaux, du
--	--	--

		bien-être des animaux, des aliments pour animaux, des questions phytosanitaires et de la production biologique. Aux Pays-Bas, plusieurs organismes participent à la production de ce rapport. La surveillance exercée au titre du règlement (CE) n° 882/2004 est assurée par : • l'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation (NVWA); • l'Autorité néerlandaise de contrôle du lait et des produits laitiers (COKZ); • l'Autorité néerlandaise de contrôle des œufs (NCAE), un service de la COKZ; • GD Animal Health (GD). Surveillance exercée en vertu de la directive du Conseil. Selon la Loi sur la santé et le bien-être des animaux, lorsqu'un animal présente des symptômes d'une maladie animale contagieuse, l'éleveur et le vétérinaire doivent signaler le cas aux autorités. Afin d'éliminer toute confusion, une ligne téléphonique nationale fonctionnant 24 heures sur 24 a été mise en service.
	Préparation Que font exactement les organismes en matière de préparation?	Services/capacité de diagnostic en laboratoire Aux Pays-Bas, l'organisme Wageningen Bioveterinary Research collabore avec la faculté des sciences vétérinaires de l'Université d'Utrecht et le Service de santé animale à la « chaîne de connaissance des maladies animales infectieuses ». Par conséquent, toutes les connaissances vétérinaires, des données recueillies sur le terrain aux recherches universitaires, sont utilisées de manière optimale aux Pays-Bas. En outre, les différents groupes d'experts et le personnel participent à de nombreux réseaux internationaux très diversifiés. On a ainsi la certitude que les connaissances sont utilisées de manière efficace et efficiente, et que les organisations gouvernementales et commerciales sont pleinement soutenues dans leurs efforts de lutte contre les maladies animales. Rapports et échange de renseignements La Loi sur la santé et le bien-être des animaux stipule que l'éleveur et le vétérinaire doivent signaler aux autorités tout cas d'un animal qui présente des symptômes d'une maladie animale contagieuse. Afin d'éliminer toute confusion, une ligne téléphonique nationale fonctionnant 24 heures sur 24 a été mise en service et annoncée dans le cadre d'une campagne publicitaire. Dans le cas d'un risque accru d'éclosion de maladie dans un autre État membre, par exemple, il est possible de déployer des pouvoirs juridiques supplémentaires. Une autre bonne raison de signaler les cas suspects est l'indemnisation des

	animaux malades à hauteur de 50 % de leur valeur en bonne santé. Les exploitants agricoles qui déclarent des animaux malades reçoivent la visite d'une équipe de spécialistes du RVV (Service national d'inspection du bétail et de la viande) qui détermine s'il faut prendre des mesures supplémentaires, selon la situation dans l'exploitation.
	Surveillance et évaluation des risques Le Bureau de l'évaluation des risques et de la recherche (BuRO) est un élément indépendant de l'Autorité néerlandaise de sécurité des aliments et des produits de consommation (NVWA). Le BuRO fournit des conseils indépendants à l'inspecteur général de la NVWA, au ministère néerlandais de la Santé, du Bien-être et du Sport ou au ministère de l'Agriculture, de la Nature et de la Qualité des aliments (en anglais seulement). Les évaluations des risques fondées sur la science englobent la salubrité des aliments, la sécurité des produits de consommation, la santé animale, le bien-être des animaux, la protection des végétaux et la nature.
	Zonage et accords avec les principaux partenaires commerciaux Partie intégrante des accords commerciaux de l'UE et du système de santé animale.
	Accords sur les banques de vaccins Partie intégrante du programme de l'UE.
	Traçabilité et systèmes d'identification Travaux importants réalisés dans le domaine de l'élevage et de la traçabilité des animaux, avec un taux de conformité élevé de la part de la collectivité agricole.
	Formation offerte par GD.
	Programmes d'éducation et de sensibilisation La GD Academy offre des cours et de la formation sur la santé des animaux et les maladies animales à l'intention des gestionnaires de ferme, de leur personnel et des vétérinaires, des sociétés pharmaceutiques, de l'industrie de l'alimentation animale et des gouvernements. Ses programmes de formation sont axés sur les bovins, les porcs, la volaille et les petits ruminants tels que les moutons et les chèvres. Leurs experts de la santé animale (en anglais seulement) discutent de sujets et de questions d'actualité et aident les utilisateurs de l'information à mettre la théorie en pratique, leur permettant ainsi d'appliquer immédiatement les notions acquises.
	Tenue et évaluation de simulations d'urgence

		Une fois par an, un exercice de simulation d'une éclosion de maladie animale est organisé, notamment pour évaluer les instructions permanentes.
	Intervention Que font exactement les organismes en matière d'intervention?	En cas d'éclosion, le secrétaire général du LNV (ministère de l'Agriculture, de la Nature et de la Qualité des aliments) est le responsable officiel de la chaîne de commandement du LNV. Pour lutter efficacement contre une éclosion, ces mesures seront prises : • mobilisation du Centre de crise national ministériel (NDCC-LNV); • réunion du personnel de crise ministériel (DCS) dans la salle 9H06 de l'immeuble principal du Ministère. Les personnes suivantes composent le DCS : secrétaire général (SG) comme responsable; directeur général; vétérinaire en chef (aussi coordonnateur de l'équipe des opérations); directeurs des DV, VVA, DL, RVV, IDLelystad, AID, et LASER; directeur régional compétent du LNV (aussi directeur de coordination du centre de crise régional [RCC]); coordonnateur de la gestion de crises du RVV; secrétariat dirigé par un membre du personnel du domaine des politiques du VVA. Un ou plusieurs centres de crise régionaux du LNV (RCC-LNV) seront activés. Wageningen Bioveterinary Research fait partie intégrante de l'organisation de crise lorsque des éclosions de maladies animales se déclarent aux Pays-Bas. L'institut joue à la fois un rôle d'exécution et de conseil. Pour tout cas suspect de certaines maladies animales, le Wageningen Bioveterinary Research est accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour effectuer des épreuves diagnostiques. Dès qu'une éclosion de maladie contagieuse à déclaration obligatoire est confirmée, Wageningen Bioveterinary Research se met en mode « intervention d'urgence ». L'institut joue à la fois un rôle d'exécution et de conseil auprès des autorités néerlandaises. L'institut peut réaliser un très grand nombre d'épreuves diagnostiques en tirant parti d'un matériel d'analyse robotisé de grande capacité. Par ailleurs, il sait comment intensifier les capacités d'analyse durant des éclosions.
		Mise en place de centres de crise ministériels nationaux et régionaux.
		Communication sur les interventions en cas de maladie Les dispositions législatives de l'UE concernant le contrôle des maladies animales ont été mises en œuvre dans la Loi sur la santé et le bien-être des animaux (AHWA). L'article 15 de cette loi traite des mesures de lutte que doit prendre le ministère de l'Agriculture, de la Gestion de la nature et de la Pêche (LNV) contre les maladies des bovins, des porcins, des ovins, de la volaille, des abeilles, des visons et autres mammifères, et des poissons. Dans le Règlement sur le

		signalement des maladies animales infectieuses (articles 2), la PPC est désignée comme une maladie animale infectieuse du bétail, ce qui en fait une maladie visée à l'article 3 de la Loi sur la santé et le bien-être des animaux. Selon les articles 19 et 100 de la Loi, le propriétaire ou responsable de l'animal et le vétérinaire doivent signaler obligatoirement tout cas suspect de peste porcine classique. Un bureau spécial des incidents a été créé et est accessible en tout temps. La marche à suivre à la réception du signalement d'un cas de PPC est définie dans le plan d'urgence de la PPC. Dès que l'on soupçonne le bétail d'être infecté, les mesures prévues à l'article 4 de la Directive 2001/89/CE du Conseil sont prises. Le maire de la municipalité prend les mesures qui s'imposent dans les plus brefs délais. Comme la plupart des cas exigent une mesure d'urgence, le responsable régional du Service national d'inspection du bétail et de la viande prend généralement les mesures qui s'imposent et en informe immédiatement le maire (article 21 de l'AHWA). En outre, conformément à l'article 14 de la Loi sur la pratique vétérinaire, tout vétérinaire est tenu d'exercer sa profession selon les règles et pratiques habituelles. Cela signifie que le vétérinaire est également tenu de veiller à ce qu'aucun préjudice ne soit causé à la santé animale ou à la santé publique ou à l'économie nationale.
		Capacités d'intervention L'article 5, alinéa 1, de la Directive 2001/89/CE prévoit que dès que l'on confirme officiellement la présence de la PPC dans une exploitation agricole, tous les animaux sensibles présents dans l'exploitation doivent être abattus sur place.
	Rétablissement Que font exactement les organismes en matière de rétablissement?	Soutien financier pour la transition/le rétablissement des entreprises La Loi sur la santé et le bien-être des animaux prévoit un système d'indemnisation fermé, lequel est décrit en détail dans les articles 85 à 90 de la Loi. En vertu de l'article 86, une indemnisation peut être accordée par le Fonds de la santé des animaux si les animaux ont été abattus ou rendus inoffensifs dans le cadre de mesures de lutte contre les maladies animales infectieuses. L'indemnisation pour les animaux soupçonnés d'être malades est égale à la valeur de l'animal en santé et représente 50 % de cette valeur lorsque les animaux sont malades. Il n'y a aucune indemnisation pour les animaux morts avant tout soupçon de maladie. Les produits et matériaux seront payés selon leur valeur au moment où les mesures ont été prises, à condition que les montants ainsi établis puissent être réduits par les mesures générales déterminées par le gouvernement. La valeur sera évaluée par un évaluateur d'animaux agréé.

		Le ministre informera le propriétaire du montant dès que l'évaluation aura été faite et acceptée.
		Accès aux marchés et réentrée dans les marchés L'octroi d'une indemnisation peut être assorti de conditions concernant l'aménagement, l'hygiène, le repeuplement des animaux et la surveillance de l'exploitation par un vétérinaire. Cela pourrait également s'appliquer aux règles qui peuvent être fixées en matière de prélèvement de redevances pour financer les paiements compensatoires. Le ministre pourrait réduire l'indemnisation, retenir le paiement ou en demander le remboursement, s'il est établi que les conditions n'ont pas été respectées.
Quand	Fondation Depuis combien de temps les organismes existent-ils?	Plus de 100 ans pour GD et Wageningen (fonctions d'essai, de recherche, de détection et d'analyse).
Comment	Financement Comment ont-ils financé le démarrage initial?	Le secteur et le ministère néerlandais ont créé ensemble le Fonds de la santé des animaux. Ce fonds finance les activités de surveillance et d'éradication des maladies à déclaration obligatoire (comme l'influenza aviaire, Mycoplasma gallisepticum/M. synoviae et certaines salmonelles).
	Comment financent-ils leurs travaux en cours?	Tous les agriculteurs versent une redevance prédéterminée.
	Comment les coûts sont-ils partagés?	Le ministère et les secteurs de l'élevage évaluent chaque année la répartition des redevances et déterminent les coûts à prévoir pour l'année à venir.
	Gouvernance	Le gouvernement utilise des entreprises publiques pour fournir les intrants du système (formation, analyses, laboratoires, etc.).
	Indépendance	Les entreprises publiques (secteur privé) sont indépendantes (GD, Wageningen) et fournissent des services contre rémunération. Les associations de l'industrie représentent leurs propres intérêts auprès du gouvernement.

Vous trouverez des renseignements supplémentaires à l'adresse suivante :
<https://www.gdanimalhealth.com/monitoringsurveillance> (en anglais seulement)

TABLEAU 4 : SOCIÉTÉ CANADIENNE DU SANG

Voici les résultats détaillés de la recherche sur la Société canadienne du sang. Remarque : la SCS ne fait pas partie du secteur de la santé des animaux. Par conséquent, certaines des questions que nous avons posées aux organismes liés à ce secteur ne sont pas applicables. L'accord FPT de portée générale et la structure connexe de gouvernance binaire des membres et du conseil d'administration expliquent essentiellement pourquoi la SCS a été choisie comme quatrième modèle de référence.

Pourquoi	Mandat du gouvernement Quel est le mandat confié par le gouvernement en vertu de ses lois? Quelle est l'étendue de ses pouvoirs?	La Société canadienne du sang a été constituée en 1998 en vertu de la <i>Loi sur les corporations canadiennes</i> . En 2014, des clauses de prorogation ont été déposées afin de passer à la <i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif</i> . La SCS fonctionne comme une organisation indépendante sans but lucratif qui exerce ses activités de façon indépendante du gouvernement.
	Déclaration d'intention Quels sont ses énoncés publics de vision et de mission?	Vision – Aider chaque patient. Couvrir chaque besoin. Servir chaque Canadien. Mission – Nous sommes la chaîne de vie du Canada.
Qui	Intervenants Qui sont les intervenants officiels et comment sont-ils affiliés? Quel est leur champ d'action?	La SCS est principalement financée par les ministères provinciaux et territoriaux de la Santé. Les intervenants officiels sont les ministères de la Santé des provinces et des territoires (sauf le Québec). Elle reçoit également des fonds sous forme de dons privés.
	Coordination et collaboration	Il existe une collaboration nationale entre les provinces et entre les gouvernements fédéral et provinciaux sur les questions relatives au sang, au plasma, aux cellules souches, aux organes et aux tissus. La Société canadienne du sang est un organisme de bienfaisance sans but lucratif. Elle est réglementée par Santé Canada en tant que fabricant de produits biologiques, et son financement provient principalement des ministères provinciaux et territoriaux de la Santé. La Société canadienne du sang exerce ses activités selon une portée, une infrastructure et une gouvernance d'envergure nationale qui la rendent unique au sein du système de santé canadien. Elle fournit du sang, du plasma et des cellules souches, ainsi que des services aux

		patients pour le compte des gouvernements provinciaux et territoriaux, mis à part le Québec. Son registre national de transplantation, qui favorise l'échange interprovincial d'organes et appuie des programmes connexes, s'étend à l'ensemble des provinces et des territoires, en tant que chaîne de vie pour les Canadiens.
		Il n'existe pas de relations, de normes ou d'accords internationaux.
Quoi	Pouvoirs - Contrôles législatifs et juridiques Quelle est l'étendue de ses pouvoirs?	La SCS est une organisation indépendante financée par les gouvernements, et son conseil d'administration est contrôlé par les gouvernements par un processus de nomination des membres. La SCS jouit d'une autonomie totale en tant que société sans but lucratif.
		Tous les permis et agréments sont délivrés par Santé Canada en ce qui concerne les inspections, les certifications, les mesures de conformité et autres outils juridiques ou règlements.
		Portée pancanadienne, mis à part la province du Québec.
	Réglementation Quelle est la place de la réglementation dans son modèle? Est-ce que l'organisme réglemente? Est-ce le gouvernement? Un autre organisme gouvernemental?	Santé Canada se charge de réglementer.
	Prévention Que fait exactement l'organisme en matière de prévention?	Dépistage et analyse Activités de surveillance du système qui fournit du sang et des produits sanguins : • suivi des analyses de dépistage des maladies transmissibles chez les donneurs de sang; • enquêtes sur d'éventuelles infections transmises par transfusion chez les receveurs de sang (y compris les infections bactériennes); • recherche de nouveaux agents pathogènes émergents susceptibles de présenter un risque aujourd'hui ou à l'avenir.

		Biosécurité
		Autres programmes de prévention (p. ex., programmes de vaccination, analyses des semences animales et des matières biologiques)
		Communications pour accroître la sensibilisation et la compréhension
		Contrôles à la frontière (permis et inspections)
		Programmes de surveillance des maladies
	Préparation Que fait exactement l'organisme en matière de préparation?	Services/capacité de diagnostic en laboratoire Les laboratoires des services de diagnostic de la Société canadienne du sang et le Laboratoire national de référence en immunohématologie (LNRI) offrent un large éventail de services courants et de services d'orientation, notamment : dépistages périnataux, épreuves pré- et post-transfusionnelles, investigations courantes et complexes sur des anticorps, enquêtes sur les réactions transfusionnelles et aide à la recherche des composants les mieux adaptés aux patients. La SCS offre également des services de génotypage des globules rouges et des antigènes plaquettaires, ainsi que des services de consultation pour aider les hôpitaux, les cliniques et les médecins. Les laboratoires utilisent des plateformes d'analyses sérologiques et moléculaires et fournissent un soutien technique et des consultations médicales aux partenaires des laboratoires et aux fournisseurs de soins de santé. Les laboratoires sont situés dans les villes suivantes : Vancouver; Edmonton; Regina; Winnipeg; Brampton; Ottawa.
		Surveillance et évaluation des risques Audits de qualité à l'interne et auprès des fournisseurs externes Homologation par Santé Canada
		Zonage et accords avec les principaux partenaires commerciaux Services coopératifs avec le Québec.
		La Société canadienne du sang est à l'origine d'innovations de classe mondiale dans les domaines de la transfusion sanguine, de la thérapie cellulaire et de la transplantation, ce qui permet de clarifier et de mieux comprendre l'avenir de plus en plus complexe des soins de santé. En collaboration avec un réseau élargi de partenaires, son

		équipe favorise la découverte et la recherche clinique, effectue de la recherche sur le développement de produits et de procédés, traduit les connaissances par des pratiques exemplaires et renforce les capacités grâce à la formation et à l'éducation.
		Programmes d'éducation et de sensibilisation L'un des rôles importants de la Société canadienne du sang est de renforcer les capacités à long terme dans les domaines de la médecine et des sciences de la transfusion et de la transplantation, pour le bien des patients. À cette fin, la Société canadienne du sang contribue à l'élaboration d'outils pédagogiques, d'outils de diffusion des connaissances et de pratiques exemplaires.
		Mise à l'essai/vérification des systèmes actuels En tant que fabricant de produits biologiques, la Société canadienne du sang effectue des audits de qualité dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité. Ainsi, elle effectue des audits de qualité pour évaluer la conformité interne, l'innocuité, la sécurité et le rendement de ses activités de fabrication de composants sanguins. Les résultats de ces audits sont soigneusement examinés par le responsable opérationnel, et un plan de mise en œuvre visant à améliorer les processus est formulé. En outre, des audits externes sont menés auprès de ses fournisseurs de matières premières et de services. Avant de pouvoir acheter un produit ou un service, on détermine avec précision les besoins des utilisateurs pour garantir que la matière première ou le service répondra à leurs besoins. Les produits ou services ne seront achetés qu'auprès de fournisseurs agréés, déterminés par des audits initiaux et continus.
	Intervention Que fait exactement l'organisme en matière d'intervention?	S.O.
	Rétablissement Que fait exactement l'organisme en matière de rétablissement?	S.O.
Quand	Fondation	La Société canadienne du sang existe depuis 20 ans.

		« Big Bang » – La SCS a été créée dans la foulée du scandale du sang contaminé.
Comment	Financement	Le lancement a été financé par le gouvernement.
	Comment l'organisme a-t-il financé le lancement initial?	La SCS finance ses travaux en cours principalement par des fonds publics (ministères de la Santé).
	Comment finance-t-il ses travaux en cours?	Coûts partagés : les ministres de la Santé des provinces et des territoires fournissent la majeure partie du financement des activités de la Société canadienne du sang et agissent en tant que membres « corporatifs » de l'organisation. Les ministres nomment le conseil d'administration de l'organisation, approuvent le budget annuel de la SCS et reçoivent son plan d'entreprise triennal.
	Comment les coûts sont-ils partagés?	
	Gouvernance	Les treize membres du conseil d'administration sont nommés par les ministres de la Santé des provinces et des territoires. Le conseil d'administration s'occupe de la gouvernance de l'organisation, des affaires générales, du plan stratégique, du budget et de la présentation des rapports sur les résultats de la Société canadienne du sang aux membres de la société.
	Indépendance	Il s'agit d'une société autonome sans but lucratif.
	Transparence	Depuis sa création en septembre 1998, la Société canadienne du sang s'est engagée à exercer ses activités de manière ouverte, transparente et coopérative. Pour assurer une participation efficace du public, la Société canadienne du sang a lancé un certain nombre d'initiatives de participation du public.
	Harmonisation	L'harmonisation s'effectue grâce à la structure de gouvernance, chaque directeur important étant représenté au sein du conseil d'administration. Les comités de liaison nationaux et régionaux contribuent à faire en sorte que les Canadiens intéressés participent à la prise de décisions sur les questions touchant le système de collecte et de distribution du sang. Le comité de liaison national a pour but de cerner les enjeux et de présenter les idées, les opinions et les préoccupations de toutes les régions du Canada.
	Équité (justice)	L'équité est assurée par la structure de gouvernance, chaque directeur important étant représenté au sein du conseil.

Vous trouverez des renseignements supplémentaires à l'adresse suivante : <https://blood.ca/fr>

RÉSUMÉ DE LA COMPARAISON DES CAS (SUITE)

Outre les quatre modèles de référence retenus, nous avons tiré des leçons pertinentes et applicables d'autres études de comparaison de cas, que nous résumons ici¹⁴.

OIE : PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS (PPP)

L'organisme mondial qui supervise les services vétérinaires, l'OIE, a non seulement réalisé une inspection globale du système de santé des animaux du Canada, mais a plus récemment communiqué ses recherches sur des modèles de gouvernance comparables.

La conclusion, c'est que l'OIE, à la lumière de ses recherches, approuve fortement les PPP, qu'elle juge être l'approche la plus efficace permettant aux nations de gérer la santé des animaux. Une réelle collaboration et une réelle coordination sont essentielles, puisque chaque partie ne peut faire le travail seule, mais s'appuie sur toutes les autres pour gérer efficacement la santé des animaux. L'OIE exige la participation des gouvernements.

Plutôt que de procéder par voie législative, une forme de PPP est souvent une approche beaucoup plus facile, simple et pragmatique.

Dans sa présentation complète, l'OIE décrit trois différents types ou itérations de PPP, qui sont utiles pour comprendre le « cheminement de la gouvernance ». GSI les a présentés et en a discuté lors des ateliers tenus en décembre.

ASSOCIATION CANADIENNE DE L'INDUSTRIE DE LA CHIMIE

Bien qu'elle ne fasse pas partie du secteur de la santé animale, l'ACIC possède une caractéristique de gouvernance que nous avons voulu mettre en évidence, car il s'agit d'un modèle de gouvernance de rechange novateur dont SAC pourrait profiter.

L'Association canadienne de l'industrie de la chimie est responsable de la désignation « Gestion responsable » parmi ses membres, une certification fournie par une tierce partie en matière de durabilité environnementale et communautaire. C'est l'élément qui lie des membres volontaires par ailleurs diversifiés et qui constitue le moteur d'initiatives clés.

Au moment de rejoindre l'ACIC, chaque membre adhère au programme de certification « Gestion responsable » et commence une série rigoureuse d'inspections et de tests avant d'obtenir la certification.

Au fil des ans, ce qui a commencé comme un effort pour changer l'image de l'industrie chimique est devenu l'une des plus grandes réalisations de ses membres, réalisation qui est devenue une source de fierté aujourd'hui. Les membres eux-mêmes protègent et défendent la certification « Gestion responsable », puisqu'elle confirme au public, aux clients et aux gouvernements qu'ils peuvent se fier à la sécurité des produits chimiques produits de cette façon.

Les quatre modèles de référence suivants sont des organismes canadiens de réglementation de l'industrie qui illustrent des solutions de rechange, ainsi que les avantages et les inconvénients selon les modèles de gouvernance choisis.

¹⁴ Les membres du conseil d'administration peuvent consulter les rapports de gouvernance de septembre 2015 et de novembre 2018, ainsi que l'exposé présenté récemment par l'OIE, qui donne beaucoup plus de détails sur ces modèles et d'autres modèles comparables (par exemple les États-Unis).

RÉGIME DES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT DU CANADA

Pourquoi? Objet et contexte

En 2016, le cadre national du régime des coopératives de crédit du Canada a été restructuré. L'objectif était de regrouper toutes les fonctions des associations commerciales au sein de l'organisme national et de confiner les organismes provinciaux et régionaux dans le rôle de réglementation qui leur avait été confié. Il fallait surtout réduire les coûts, en éliminant les doubles emplois et en poussant la spécialisation, et obtenir une proposition de valeur de meilleure qualité et plus claire.

Les coopératives de crédit du Canada sont réglementées au niveau provincial et, à ce titre, elles doivent appartenir à des « centrales » provinciales pour fournir une réserve de liquidité et donc une assurance de solvabilité. Comme les coopératives de crédit doivent exercer leurs activités dans toutes les provinces et à l'échelle internationale, une « centrale » canadienne a été créée en vue d'offrir un trésor national et des moyens de paiement. Chaque centrale jouait un rôle de réglementation et était réglementée par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), l'organisme fédéral de réglementation financière.

Au fil des ans, toutes les centrales provinciales ont assumé la fonction d'association commerciale issue d'un double mandat. Même si chacune d'elles offrait des services différents, les services de perfectionnement professionnel, de recherche et de publications, de marketing et de publicité, ainsi que de consultation représentaient tous des programmes et des sources de revenus importants.

Alors que le nombre de coopératives de crédit diminuait et que leur taille moyenne augmentait (en raison des fusions et des acquisitions), beaucoup ont remis en cause le dédoublement des services et cherché à les rationaliser, à la fois horizontalement (c'est-à-dire d'une province à l'autre) et verticalement (de la zone provinciale de « niveau 2 » à la zone nationale de « niveau 3 »).

Parallèlement, le BSIF a modifié la structure réglementaire, en confiant la réglementation des centrales provinciales à l'organisme de réglementation financière de chaque province, et supprimé l'obligation pour la centrale canadienne de jouer un rôle de réglementation.

En 2016, après d'importantes négociations et un long dialogue, un cadre restructuré a été mis en place. L'Association canadienne des coopératives financières (ACCF) a remplacé la Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC), avec un mandat d'association commerciale uniquement. Simultanément, plusieurs provinces ont fusionné leurs centrales pour créer des centrales régionales, tandis que d'autres provinces ont conservé les leurs, qui continuent d'assumer un double mandat en jouant un rôle d'organisme de réglementation et d'association commerciale.

Le système québécois des caisses populaires ne fait pas partie de l'ACCF; il fait l'objet d'une réglementation distincte et est régi au Québec. Cela n'explique pas seulement la dynamique canadienne, mais aussi le fait que Desjardins supervise et gère le système au Québec, d'une manière bien différente de l'autonomie dont jouissent les caisses de crédit en dehors du Québec.

Qui fait quoi? Clarté des rôles

L'ACCF travaille au nom de ses membres dans quatre domaines clés :

- défense des intérêts et relations gouvernementales;
- conformité des réseaux et respect des règlements à l'échelle nationale;
- perfectionnement professionnel et formation des employés et des membres du conseil d'administration des coopératives de crédit;
- sensibilisation nationale.

Pour ce qui est du premier domaine, défense des intérêts et relations gouvernementales, l'ACCF remplit ce rôle pour la plupart des provinces, à l'exception de l'Alberta et du Manitoba dont les centrales ont décidé de maintenir la défense des intérêts et les relations gouvernementales au niveau provincial. Toutefois, il s'agissait de la rationalisation des services la plus complète dans le domaine des relations gouvernementales.

Plusieurs centrales régionales et provinciales continuent d'offrir des services de marketing et de publicité, de recherche et de publications, ainsi que des services de consultation. Par conséquent, il subsiste encore un chevauchement des rôles pour les piliers du marketing et de la recherche. En effet, l'ACCF assume ces fonctions au niveau national et au nom des caisses de crédit de plusieurs provinces, mais d'autres coopératives de crédit reçoivent ces services des deux échelons.

Fait intéressant, pour lancer récemment un programme de publicité national, l'ACCF a pris contact avec les caisses de crédit membres afin de constituer une « coalition des volontaires », prête à soutenir financièrement ce projet. Cette approche fait redouter la possibilité de « profiteurs », c'est-à-dire que certains membres bénéficieront de ce programme sans avoir directement contribué à son élaboration et à sa mise en œuvre.

L'autre pilier, perfectionnement professionnel et formation, a été intégré il y a de nombreuses années dans l'organisme national, mais quelques centrales provinciales et régionales offrent encore des programmes de perfectionnement professionnel aux caisses de crédit. Il y a moins de doubles emplois dans ce domaine, mais il y en a encore.

Les centrales provinciales et régionales continuent de remplir leur rôle de réglementation en assurant la couverture obligatoire des besoins de liquidité ainsi que les fonctions de trésorerie et d'investissement connexes. Comme nous l'avons mentionné, beaucoup d'entre elles ont également continué de participer, à des degrés variables, à la plupart des autres domaines liés aux associations commerciales.

Comment? Gouvernance et prise de décisions

Le changement le plus important apporté aux réformes de 2016 est sans doute le fait que les membres-propriétaires de l'ACCF sont les caisses directement, alors que les membres-propriétaires de son prédécesseur, la CCCC, étaient les centrales provinciales de niveau 2. Il était important pour les caisses d'exercer un contrôle direct sur l'organisme national, et d'éliminer le rôle d'intervention des organismes provinciaux.

Ce changement influence également de façon importante le financement : l'adhésion à l'ACCF est désormais volontaire, et elle doit donc offrir une proposition de valeur aux caisses pour le paiement des cotisations des membres afin de financer son budget. Le budget de l'ACCF est alloué au prorata aux caisses en fonction de leurs actifs financiers pour calculer les cotisations ou les frais de chaque membre propriétaire (caisse).

Le conseil d'administration compte 16 membres, nombre qui sera ramené à 11 le 1^{er} janvier 2021. Pendant la période de transition de cinq ans, les directeurs généraux des centrales provinciales et régionales continueront de siéger au conseil d'administration, jusqu'à la fin de 2020.

Les 11 membres du conseil d'administration de l'ACCF ont été choisis :

- 6 membres parmi les 19 plus grandes coopératives de crédit, qui représentent 65 % du système sur le plan des actifs;
- 3 parmi 53 caisses de taille moyenne, qui représentent 25 % du système;
- 2 provenant des 175 petites caisses, qui représentent 10 % du système.

Un comité de nomination gère et approuve les nominations, mais les caisses élisent elles-mêmes les membres de leur conseil d'administration dans ces trois groupes de pairs.

Bien que la gouvernance des centrales provinciales et régionales varie de l'une à l'autre, leur conseil d'administration compte généralement de 11 à 15 personnes, selon un modèle de composition hybride ou mixte : certains membres du conseil d'administration sont des administrateurs ou des gestionnaires membres actifs des caisses, certains ont une expérience du secteur des services financiers, mais ne sont pas actifs dans les caisses, tandis qu'un petit nombre d'entre eux sont issus d'autres secteurs et retenus afin de combler les lacunes recensées. Les consommateurs, la technologie, la gouvernance et l'expertise juridique sont des exemples de ces lacunes.

On trouve un directeur général à l'ACCF et dans toutes les centrales provinciales et régionales. Celui-ci est choisi par chaque conseil d'administration et aussi responsable devant lui. Par la suite, le personnel rend compte au directeur général de la manière traditionnelle.

Il n'y a pas de rôle officiel de gouvernance ou de prise de décisions pour un groupe interfonctionnel de directeurs généraux ou de présidents. À la place, les présidents et les directeurs généraux de l'association nationale ainsi que des centrales régionales et provinciales se réunissent deux fois par an pour se tenir mutuellement informés des principales initiatives, coordonner les efforts lorsqu'ils sont utiles, et examiner et aborder toute possibilité ou tout défi d'ordre multilatéral. Toutefois, ils ne s'occupent pas de la planification stratégique conjointe ni n'assument d'autres fonctions plus officielles de prise de décisions ou d'affectation des ressources.

En revanche, l'organisme national et les organismes régionaux et provinciaux travaillent directement avec les membres de leurs caisses afin d'élaborer des initiatives stratégiques, et consultent ces derniers au sujet des besoins et des aspirations du système.

Quoi? Leçons tirées du cas

L'objectif était de regrouper toutes les activités commerciales au sein de l'organisme national et de confiner les organismes provinciaux et régionaux dans le rôle de réglementation qui leur avait été confié. Cet objectif n'a été que partiellement atteint dans la pratique.

Cette vision est toujours considérée par plusieurs comme l'objectif ou le résultat ultime, bien qu'elle se concrétise par étapes et non d'un seul coup, pour des raisons pratiques.

Le premier enseignement à retenir est le fait que les gens ne veulent pas renoncer à faire ce qu'ils font, surtout si cela produit des revenus et donc permet de créer des emplois et de conférer une certaine envergure au sein d'une entité. Les luttes internes sont presque toujours menées sur des questions de principe, mais elles reviennent presque toujours à l'argent et aux personnes.

Dans le système des coopératives de crédit, un des outils utilisés pour régler ces luttes internes a été de rendre toutes les caisses directement propriétaires des organisations provinciales et nationales. De cette façon, elles ont le pouvoir de prendre des décisions de financement pour les deux échelons, rendant ainsi le processus budgétaire plus rigoureux. Une gouvernance plus directe se traduit par une meilleure proposition de valeur et une meilleure responsabilisation; voilà la prémisse ou l'hypothèse.

Le modèle rationalisé et délimité fonctionne beaucoup mieux, aussi bien sur le plan de l'efficacité (optimisation des ressources) que de l'harmonisation (les deux échelons ont un lien direct avec les membres-propriétaires). En effet, plus on clarifie et différencie les rôles, non seulement on élimine les chevauchements inutiles, mais on obtient de meilleurs résultats en choisissant de se spécialiser.

Une question controversée est de savoir pourquoi il faudrait laisser les fonctions d'association aux organismes provinciaux si un organisme national peut les assumer.

Dans le même ordre d'idées, on se demande également si les organismes de réglementation ne devraient pas s'en tenir aux fonctions de réglementation, d'une part, pour s'assurer que les rares ressources servent à protéger l'intérêt public et, d'autre part, pour amener tout le monde à réfléchir.

ASSOCIATIONS CANADIENNES DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE

Pourquoi? Objet et contexte

Dans le cadre du système canadien de gestion de l'offre, certains produits, dont les produits laitiers, sont réglementés par des organismes de l'industrie dans chaque province, les responsabilités et les pouvoirs de réglementation étant mis en place par le gouvernement de chaque province. Chacune des neuf associations provinciales remplit également un double mandat et agit à titre d'association sectorielle (Terre-Neuve-et-Labrador et les territoires n'ont pratiquement aucun approvisionnement de produits laitiers).

Étant donné que le marché canadien des produits laitiers constitue deux marchés géographiques principaux, deux organismes de niveau régional sont en place (appelés P4 pour les quatre provinces de l'Ouest du Canada, et P5 pour cinq provinces de l'Est du Canada).

Enfin, un organisme national, Producteurs laitiers du Canada, s'occupe des services qu'il est avantageux de fournir au niveau national.

De toute évidence, cette situation nuit à la clarté des rôles et à la façon de gérer efficacement cette collaboration à plusieurs échelons.

Qui fait quoi? Clarté des rôles

Il y a certes un échelon de plus que dans la plupart des associations de l'industrie, mais les rôles assumés par ces différents échelons sont assez clairs.

Les Producteurs laitiers du Canada, l'organisme national, exercent les rôles suivants :

- programmes nationaux de commercialisation;
- santé des animaux au Canada (bien-être, prévention des maladies, préparation, intervention et rétablissement);
- normes d'identité (comme le fromage);
- recherche et publications : les statisticiens sont centralisés.

Les PLC entretiennent des relations importantes avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), la Commission canadienne du lait (CCL) et le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait (CCGAL) qu'ils gèrent au nom de l'industrie laitière. À vrai dire, le prix de l'hectolitre de lait doit être approuvé par les trois organismes, c'est-à-dire les PLC, la CCL et le CCGAL.

Les organismes de niveau régional P4 et P5 sont responsables de ce qui suit :

- marchés et échanges commerciaux interprovinciaux de produits laitiers;
- offre résiduelle (distribution du lait excédentaire);
- prix par catégorie.

Les associations provinciales remplissent un double mandat.

Fonctions de gestion de l'offre (réglementation) :

- gestion des approvisionnements de lait;
- commercialisation : vente du lait des exploitations laitières aux transformateurs et planification du transport;
- production d'intrants;
- prix des intrants.

Fonctions d'une association de l'industrie, entre autres (par exemple au Manitoba) :

- représenter les intérêts des producteurs laitiers au niveau provincial et national;
- élaborer et mettre en œuvre des programmes de publicité et de promotion pour le lait de consommation et la crème véritable;
- offrir des programmes éducatifs sur la nutrition et l'agriculture laitière.

Comment? Gouvernance et prise de décisions

Les producteurs laitiers sont les membres-propriétaires de chaque organisme provincial, les Producteurs laitiers du Manitoba par exemple.

En tant que propriétaires, les producteurs laitiers élisent le conseil d'administration de chaque organisme provincial, un conseil d'administration de neuf membres composé de producteurs laitiers dans le cas du Manitoba.

En raison de leur fonction de gestion de l'offre réglementée, certains gouvernements provinciaux contrôlent les processus de sélection et d'intégration des membres des conseils d'administration provinciaux. Dans certaines provinces, cela signifie qu'il faut définir les compétences attendues des membres du conseil d'administration, afin que ces derniers ne soient pas choisis uniquement en fonction de leur popularité, mais que ce choix soit éclairé par une grille des aptitudes et compétences recherchées. La province se réserve le droit d'écarter un ou tous les membres du conseil d'administration, situation qui a déjà eu lieu par le passé, habituellement lorsqu'elle estime que les membres du conseil d'administration agissent dans l'intérêt de l'industrie et non dans l'intérêt du public (salubrité des aliments pour les consommateurs, par exemple).

Chaque président et vice-président provincial devient alors membre du conseil d'administration des P4 et P5.

À l'échelle nationale, les PLC appartiennent à neuf associations provinciales. Ainsi, le conseil d'administration des PLC est nommé par chaque association provinciale, selon la production laitière de chaque province, au prorata. Il s'agit d'un modèle de sélection d'un conseil représentatif. Pour commencer, chaque province désigne un membre du conseil d'administration, puis les provinces ayant une production laitière plus importante en désignent davantage : ainsi, l'Ontario en a 3; le Québec, 3; la Colombie-Britannique, 2. Cette méthode vise à tenir compte des énormes différences de taille (enjeux) de ces marchés de produits laitiers et de leur part proportionnelle dans le financement du budget.

Les PLC établissent un plan annuel qui est remis aux neuf associations provinciales en tant que membres-propriétaires.

Toutefois, en ce qui concerne les pouvoirs et les autorisations, les pouvoirs des PLC sont délégués par les organismes régionaux des P4 et P5.

Chaque conseil d'administration choisit pour son entité un directeur général, et chaque directeur général embauche du personnel selon le modèle traditionnel.

Quoi? Leçons tirées du cas

Malgré le fait que les rôles soient assez clairs, la gouvernance de l'industrie laitière canadienne n'est pas sans tensions.

Les entités ayant un double mandat se heurtent presque toujours à un dilemme, cherchant un équilibre entre la perception et la réalité qu'elles agissent efficacement pour protéger l'intérêt public tout en remplissant simultanément un rôle de promotion des intérêts de l'industrie. Certains gouvernements

provinciaux, à commencer par celui de la Colombie-Britannique, forcent les secteurs à séparer ces fonctions en deux organisations distinctes. D'autres, comme l'Ontario, adoptent une approche qui consiste à désigner un plus grand nombre de membres du conseil indépendants, ou publics, au sein des organismes exerçant des fonctions réglementées.

L'industrie laitière canadienne doit relever d'autres défis de gouvernance qui sont aussi riches en enseignements pour Santé animale Canada. La répartition des contingents est un moteur fondamental de la croissance des revenus, et les rares augmentations de contingents entraînent une vive concurrence. L'Ontario et le Québec, qui détiennent ensemble environ 60 % du marché des produits laitiers, font pression pour obtenir au moins une part proportionnelle du contingent, tandis que l'Ouest canadien insiste pour obtenir une plus grande part du contingent afin de construire des usines de transformation, la plupart étant concentrées en Ontario et au Québec. Il s'agit d'un cas classique où les provinces « nanties » cèdent une partie de leur « pouvoir » au prorata aux provinces plus petites pour promouvoir leurs intérêts. Les tensions interprovinciales sont réglées grâce aux négociations et aux organismes de gouvernance régionaux et nationaux des P4 et P5.

ProAction, le programme de santé et de bien-être des animaux lancé par les Producteurs laitiers du Canada, l'organisme national, est aussi un exemple. L'objectif est que chaque exploitation laitière du Canada participe à ce programme afin d'instaurer une norme en matière de santé et de bien-être des animaux uniforme d'un océan à l'autre. Toutefois, les organismes provinciaux ont choisi de ne pas participer au programme ProAction, ce qui en diminue considérablement l'efficacité. Il s'agit d'un exemple de modèle de gouvernance selon lequel les provinces détiennent la plupart des clés ou des leviers du pouvoir, y compris sur l'association nationale, de sorte que cette dernière ne peut imposer la participation à un programme national de protection de l'intérêt public. Il est permis de penser que les provinces qui choisissent de ne pas participer protègent l'intérêt de leurs membres plutôt que l'intérêt public. Il n'existe aucun mécanisme de gouvernance global pour 1) obliger les associations provinciales à adopter un programme de protection de l'intérêt public lorsque celui-ci est en conflit avec les intérêts des membres, ou 2) rendre obligatoire la mise en œuvre d'une initiative nationale par toutes les provinces lorsque celles-ci sont « propriétaires » et qu'elles n'ont pas délégué ce pouvoir à l'organisme national.

La fonction de marketing est aussi assurée par l'association nationale, mais les provinces peuvent choisir d'y participer ou non. Récemment, l'Ontario s'est retirée de l'initiative de marketing nationale, ce qui a eu une incidence importante sur le budget et la dotation en personnel des Producteurs laitiers du Canada.

Quelles sont les leçons à tirer de ce cas? L'adoption d'un modèle de gouvernance à plusieurs échelons ralentit la prise de décisions. Les intérêts économiques concurrents des membres des grandes provinces puissantes et ceux des provinces en développement plus petites finissent souvent par s'enliser ou aboutir à des compromis qui protègent le statu quo plutôt que de faciliter le changement. Si l'innovation, le changement et la souplesse à l'échelle du système sont des résultats importants plutôt que le consensus, alors un modèle de gouvernance concertée qui délimite et confère de réels pouvoirs à l'organisme national serait un meilleur choix. À l'inverse, si le maintien de l'autonomie et du consensus sont des résultats plus importants, alors un modèle de gouvernance décentralisé, qui donne des pouvoirs aux associations provinciales et restreint l'organisme national, serait préférable.

LA PROFESSION PHARMACEUTIQUE AU CANADA

Pourquoi? Objet et contexte

Au Canada, la profession pharmaceutique s'est dotée de fonctions de réglementation et d'association distinctes voilà des années. Les associations professionnelles n'ont donc plus le pouvoir d'imposer l'adhésion aux membres ni de fixer les cotisations correspondantes; elles doivent plutôt trouver un moyen d'attirer des membres pour qu'ils adhèrent et paient des cotisations.

Chaque province compte une association de pharmaciens, et le Canada dispose d'un organisme national, soit l'Association des pharmaciens du Canada (APhC). Pendant de nombreuses années, les organisations canadienne et provinciales ont mené leurs activités de façon totalement indépendante l'une de l'autre; chacun de leurs membres était directement recruté au sein de la profession pharmaceutique.

Ce modèle de gouvernance a été complètement modifié (à compter de 2014) pour créer un modèle de gouvernance fédérée, où les associations provinciales sont les membres-propriétaires de l'association nationale.

Le principal moteur de ce changement était d'ordre économique : les pharmaciens souhaitent simplifier et spécialiser leurs fonctions, de même que réduire les cotisations globales. Contrairement à de nombreuses autres professions, les pharmaciens sont confrontés à des pressions économiques de plus en plus importantes de la part de concurrents perturbateurs (en ligne et en entreprise) qui viennent menacer les règles de la profession et des gouvernements qui limitent les frais qu'ils peuvent facturer tout en leur imposant des attentes et des normes plus élevées.

Qui fait quoi? Clarté des rôles

L'APhC « aide les pharmaciens, accomplit sa mission et concrétise sa vision en collaborant avec ses organisations membres, les pharmaciens et les principaux intervenants » comme suit :

- être le porte-parole national de la profession;
- faire progresser l'exercice de la profession afin de permettre aux pharmaciens de mobiliser la totalité de leurs connaissances et compétences pour la fourniture de soins de santé;
- préserver la sécurité, la sûreté et l'intégrité du système des médicaments en élaborant des initiatives d'amélioration de la qualité et de la sécurité des médicaments, ou en participant à cette élaboration;
- aider les pharmaciens à fournir des services de gestion de la pharmacothérapie, de promotion de la santé et de prévention des maladies;
- collaborer avec les autres fournisseurs de soins de santé et les principaux intervenants afin d'optimiser les résultats en matière de santé pour les Canadiennes et les Canadiens;
- être une source fiable de perfectionnement professionnel, d'information, d'outils et de ressources afin de contribuer à l'utilisation sûre et efficace des médicaments ainsi qu'à l'optimisation des résultats de la pharmacothérapie.

Pendant de nombreuses années, l'APhC a généré d'importants revenus en publiant le « Livre bleu » de la profession et des ressources connexes, mais cette source de revenus a été perturbée par d'autres publications concurrentes (perte du quasi-monopole).

Depuis que les associations provinciales sont devenues ses membres-propriétaires, l'APhC établit un budget pour soutenir ses initiatives et, une fois ce budget approuvé, chaque province perçoit et verse un droit (25 \$ par pharmacien) à l'APhC.

Les principales initiatives de l'APhC sont les suivantes :

- défense des intérêts, en particulier sur les enjeux de portée nationale : l'assurance-médicaments nationale et le cannabis sont deux « sujets brûlants » d'actualité dans les relations gouvernementales et l'élaboration des politiques;
- coordination d'une campagne de marketing nationale.

Les associations provinciales demeurent responsables de plusieurs fonctions, notamment¹⁵ :

- les programmes de perfectionnement professionnel;
- l'information sur les médicaments;
- les normes de pratique;
- les programmes d'assurance;
- les outils de sensibilisation des patients;
- les activités de recherche et de défense des intérêts.

Il est intéressant de noter que même les rôles de recherche et de défense des intérêts font partie des mandats provinciaux, ce qui entraîne un chevauchement ou une tension avec l'organisme national. Les provinces, en particulier les plus grandes et les mieux financées, entreprennent des recherches et des activités de défense des intérêts sur des questions qui ne sont pas de portée nationale. Dans le domaine des soins de santé, qui relève en grande partie des provinces, le champ d'action des provinces est vaste.

Poussées par la nécessité de recruter et de retenir des membres professionnels, les associations provinciales ne cessent d'élaborer de nouveaux programmes pour offrir de la valeur aux membres et générer des revenus autres que les cotisations.

Comment? Gouvernance et prises de décisions

Depuis la réforme de la gouvernance, les membres de l'APhC sont les dix associations provinciales et une association de facultés (le Yukon ainsi que les étudiants et internes en pharmacie sont des membres affiliés). Les représentants de ces associations constituent la majorité (11) du conseil d'administration de l'APhC, lequel compte également quatre administrateurs indépendants qui sont sélectionnés pour combler les lacunes en matière de compétences (notamment dans les domaines juridique, financier, des communications, des relations gouvernementales et des politiques publiques).

La décision d'ajouter quatre administrateurs indépendants, et d'ainsi former un conseil hybride, n'a pas été facile à prendre, car la profession suivait un modèle de conseil strictement représentatif dans le passé. De nombreux membres de la profession ont d'ailleurs hésité à apporter un tel changement au sein d'une association purement professionnelle (en d'autres termes, ils comprennent la raison d'être de membres indépendants au conseil d'administration d'un organisme de réglementation, mais pas ici).

Ils ont toutefois été persuadés d'essayer cette façon de faire, puisqu'il est peu réaliste d'attendre d'un groupe de 11 représentants qui sont à la fois des pharmaciens professionnels et des dirigeants élus de leurs organismes provinciaux qu'ils aient tous une expertise et des compétences recherchées dans des disciplines qui sont importantes pour la gouvernance et l'efficacité du conseil d'administration.

Les pharmaciens professionnels sont les membres-propriétaires de chaque association provinciale. Même si la composition du conseil d'administration et la sélection de ses membres varient légèrement d'une association provinciale à l'autre, l'Ontario offre un bon exemple de gouvernance. Le conseil d'administration de l'OPA se compose de 14 directeurs et d'un observateur, lesquels représentent les régions du centre (Grand Toronto et zone postale L), de l'est, de l'ouest et du nord de l'Ontario, ainsi que

¹⁵ Cet exemple s'applique à l'Ontario Pharmacists Association (OPA).

les pharmaciens hospitaliers et les techniciens en pharmacie. Les dernières réformes de gouvernance de l'OPA ont permis de réduire la taille du conseil d'administration, qui comptait 18 membres après avoir connu une croissance constante au fil des ans. Un modèle de conseil d'administration strictement représentatif a toutefois été conservé.

Les pharmaciens qui appartiennent à une association provinciale font automatiquement partie de l'APhC en qualité de membres associés. Pour profiter des avantages de l'APhC, tout pharmacien doit s'inscrire directement auprès de l'APhC.

Quoi? Leçons tirées du cas

L'une des leçons tirées de ce cas est la séparation complète des fonctions de réglementation et d'association à l'échelle provinciale et nationale, ce qui élimine tout double mandat. Une telle façon de faire permet évidemment de clarifier les rôles et de garantir que les organismes de réglementation peuvent concentrer leurs initiatives et leurs ressources sur la protection de l'intérêt public. Par contre, elle vient créer des associations ne pouvant plus compter sur l'adhésion et les cotisations obligatoires et devant formuler une proposition de valeur pour attirer et conserver des membres qui y adhèrent volontairement. Les budgets doivent être élaborés en tenant compte de la valeur et des avantages que les membres reçoivent et, en période de crise économique, les associations doivent réduire leurs budgets ou innover en instaurant d'autres sources de revenus que les cotisations. Les programmes de perfectionnement professionnel et d'assurance en sont des exemples. Au fil du temps, il est possible de se retrouver dans une situation contraire aux objectifs visés, où les programmes des membres non essentiels ont pris une telle ampleur qu'ils sont devenus le principal objectif de l'association et de ses dirigeants, au lieu d'être un moyen de subventionner les cotisations des membres.

Il n'est donc pas surprenant que le tout premier conseil donné par les personnes interrogées dans le cadre de l'étude soit d'« écouter, de consulter à fond », de cerner les facteurs de réussite possibles, puis d'élaborer une proposition de valeur qui est essentiellement une proposition de vente unique et d'inciter les membres à y adhérer.

Voici une observation connexe soulevée : les associations professionnelles ont tendance à ne pas vouloir collaborer avec leurs organismes de réglementation parallèles, ce qui constitue un autre inconvénient des mandats distincts. En divisant l'énergie et la mobilisation des membres professionnels entre deux filières, la filière réglementaire ne profite pas des synergies possibles en présence d'un double mandat.

Un autre aspect de la profession pharmaceutique est la place qu'elle occupe dans le spectre des modèles de gouvernance fédérative. Les associations provinciales sont essentiellement « toutes puissantes » : elles conviennent des initiatives qui devraient être attribuées à l'association nationale, elles gouvernent et contrôlent directement l'organisme national, elles exercent un pouvoir effectif sur l'approbation de son budget et la perception des cotisations. L'organisme national présente ses arguments commerciaux aux provinces et remplit les rôles qui lui sont délégués.

Une autre pratique de gouvernance consiste à choisir un modèle de sélection des membres pour obtenir un conseil d'administration représentatif ou mixte. L'APhC, après quelques efforts de persuasion, a ajouté quatre membres indépendants à son conseil d'administration afin d'apporter une expertise et des compétences recherchées dans la salle du conseil, autrement dominée par les membres de la profession. Depuis la réforme de 2014, l'APhC a réussi à attirer des personnes de haut calibre à ces postes, mais il existe toujours des tensions entre ces deux « clans » quand vient le temps de tenir compte des intérêts et opinions de chacun. En revanche, l'Ontario a rejeté un projet de réforme similaire, en grande partie pour ne pas amoindrir le poids des membres-propriétaires et pour garder le contrôle du nombre de membres du conseil d'administration.

Ces réformes de la gouvernance ont eu lieu voilà maintenant cinq ans, et les dirigeants de la profession font pression pour qu'un examen soit effectué afin d'évaluer leur efficacité. Certaines provinces se demandent si l'APhC est à la hauteur de sa proposition de valeur.

Voilà qui soulève une autre question à laquelle tous les modèles de gouvernance des professions sont confrontés : les différences entre les provinces. Dans le cas des pharmaciens, l'Ontario et le Québec sont bien financés et capables d'assurer seuls l'essentiel des services aux membres : ils se demandent naturellement s'ils pourraient se passer d'une association nationale. L'Alberta et la Colombie-Britannique ont la masse critique nécessaire pour entreprendre de nombreuses activités, mais sont un peu moins sceptiques quant à la valeur d'un organisme national. Les provinces de plus petite taille voient beaucoup plus la nécessité et la valeur d'un organisme national. En fait, elles souhaiteraient que l'organisme national centralise encore plus de fonctions qu'elles ont du mal à assurer, tant sur le plan de la capacité que de l'expertise. Voilà une fois de plus l'expérience canadienne qui se reflète dans une autre profession.

LA PROFESSION D'INGÉNIEUR AU CANADA

Pourquoi? Objet et contexte

La profession d'ingénieur au Canada se distingue par le fait que ses associations nationale et provinciales ont un double mandat : elles ont des obligations de réglementation, tout en jouant le rôle d'association professionnelle.

Ingénieurs Canada est l'organisation nationale chapeautant les 12 organismes de réglementation du génie qui délivrent les permis d'exercice aux 300 000 membres de la profession dans le pays.

Chaque province dispose ensuite d'une association professionnelle d'ingénieurs (dans certains cas combinée avec d'autres, par exemple les géoscientifiques), comme Engineers and Geoscientists BC, l'Association of Professional Engineers and Geoscientists of Alberta (APEGA) et Professional Engineers Ontario (PEO).

Voilà qui illustre bien l'exemple d'une profession où les deux échelons assument les fonctions issues d'un double mandat.

Qui fait quoi? Clarté des rôles

Le travail d'Ingénieurs Canada est axé sur dix objectifs fondamentaux, tels qu'établis par ses membres-propriétaires, les organismes de réglementation du génie :

- agréer les programmes d'études de premier cycle en génie;
- faciliter et encourager de bonnes relations de travail entre les organismes de réglementation et au sein de ces derniers;
- fournir des services et des outils qui permettent l'évaluation des compétences en génie, favorisent l'excellence en matière d'exercice et de réglementation du génie, et facilitent la mobilité des ingénieurs au Canada;
- offrir des programmes nationaux;
- faire valoir les intérêts de la profession auprès du gouvernement fédéral;
- s'employer activement à faire un suivi, à mener des recherches et à fournir des conseils en ce qui concerne les changements et les progrès qui ont une incidence sur l'environnement réglementaire et la profession d'ingénieur;
- gérer les occasions et les risques associés à la mobilité internationale du travail et des praticiens;
- encourager la reconnaissance de la valeur et des contributions de la profession à la société, afin notamment de susciter l'intérêt de la prochaine génération de professionnels;
- promouvoir au sein de la profession une diversité et une inclusivité qui reflètent celles de la société canadienne;
- protéger tout mot, marque, slogan ou logo, ou toute œuvre littéraire ou autres œuvres, se rapportant à la profession d'ingénieur ou à ses objets.

Chaque association provinciale a des rôles parallèles, par exemple, l'APEGA en Alberta voit à :

- délivrer un permis d'exercice aux ingénieurs et aux géoscientifiques;
- établir des normes de pratique;
- élaborer des codes de conduite et d'éthique qui régissent les membres et les titulaires de permis d'exercice;
- enquêter et prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des membres et des titulaires de permis d'exercice;

- enquêter et prendre des mesures contre les personnes et les organisations qui exercent nos professions sans licence ou permis;
- enquêter et prendre des mesures contre les personnes et les organisations qui utilisent nos titres protégés sans licence ou permis;
- fournir des services aux membres et aux titulaires de permis d'exercice pour les soutenir dans leurs pratiques professionnelles.

Entre autres aspects intéressants de ces rôles, Ingénieurs Canada a mis en place un programme d'assurance affilié avec une compagnie d'assurance du secteur privé qui fournit des produits d'assurance aux membres individuels, tout en générant des revenus de parrainage pour Ingénieurs Canada. Au fil des ans, ces revenus ont augmenté pour représenter une part substantielle des revenus annuels d'Ingénieurs Canada, qui peut ainsi fournir une subvention importante aux cotisations ou aux droits d'adhésion pour financer son budget en vue d'offrir des programmes nationaux. Après avoir soustrait du budget total la part des recettes non issue des cotisations, Ingénieurs Canada prélève une cotisation par membre (10,21 \$) que les associations provinciales et territoriales perçoivent ensuite chaque année avec les droits de licence de leurs membres.

Comment? Gouvernance et prises de décisions

Ingénieurs Canada compte dix actionnaires, soit les organismes provinciaux et territoriaux de réglementation, qui détiennent chacun 1/10 de la propriété de l'organisme national. En plus de disposer d'un siège au conseil d'administration d'Ingénieurs Canada, chacun des dix actionnaires obtient un siège supplémentaire pour chaque tranche de 20 000 membres inscrits. Le conseil d'administration compte donc actuellement 23 membres, plus un conseiller, qui représente le Groupe des chefs de direction, organe de coordination composé de tous les chefs de direction des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation du génie.

Le conseil d'administration est l'organe directeur d'Ingénieurs Canada. Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme et il doit en conséquence :

- établir l'orientation stratégique de l'organisme de façon à répondre aux besoins des organismes de réglementation du génie;
- rédiger des politiques de gouvernance qui stipulent la façon dont l'organisme et le conseil d'administration lui-même doivent exercer leurs fonctions;
- surveiller le chef de la direction pour assurer un bon rendement organisationnel;
- prendre des décisions se rapportant au Bureau canadien des conditions d'admission en génie et au Bureau canadien d'agrément des programmes de génie;
- attirer des bénévoles et les inspirer.

Alors que chaque association professionnelle provinciale a sa propre méthode pour constituer son conseil d'administration et en choisir les membres, celle de la Colombie-Britannique dispose d'un conseil comptant 13 membres élus issus de la profession et 4 membres nommés par le gouvernement provincial. Il est intéressant de noter que le président et le vice-président sont élus directement par les membres de la profession en même temps qu'ils votent en ligne pour les membres de leur profession qui feront partie du conseil d'administration de l'association professionnelle de la Colombie-Britannique.

Dans le cas de l'Alberta, le conseil d'administration de l'APEGA est composé de 16 membres de la profession élus, dont un président, ainsi que de trois membres du public nommés. Les directeurs d'Ingénieurs Canada et de Géoscientifiques Canada assistent aux réunions du conseil, mais n'y siègent pas en tant que conseillers. Ils ne participent pas aux travaux des comités et ne votent pas lors des réunions du conseil.

En Ontario, l'association professionnelle dispose d'un conseil d'administration composé de 17 membres de la profession : 10 élus par région géographique, 3 conseillers généraux et 4 membres désignés comme chefs de direction, ainsi que de 7 membres nommés par le gouvernement provincial, soit 24 membres en tout.

Quoi? Leçons tirées du cas

Malgré le double mandat des organismes des deux échelons (provincial-territorial et national), les rôles sont très clairs. Le rôle de réglementation est tout naturellement dévolu, puisqu'il est généralement explicite dans les mandats statutaires ou réglementaires. De son côté, le rôle d'association professionnelle s'explique en grande partie par le fait que l'organisme national, Ingénieurs Canada, appartient aux dix associations provinciales et territoriales. Par conséquent, Ingénieurs Canada veille à l'intérêt national des dix associations provinciales et territoriales. Ses rôles sont donc soit clairement inscrits dans un mandat national, soit clairement acceptés et délégués par les dix associations provinciales et territoriales.

Il existe des tensions entre les associations provinciales et territoriales quant aux rôles à attribuer à l'organisme national et à ceux à maintenir à l'échelon provincial et territorial. L'un des points d'achoppement concerne le rôle d'accréditation. Certaines associations provinciales et territoriales souhaitent apporter des modifications aux processus d'accréditation et avoir un contrôle plus direct à ce chapitre; d'autres estiment qu'il vaut mieux laisser cette fonction sensible et importante entre les mains d'Ingénieurs Canada afin d'agréeer les universités dans l'ensemble du Canada et indiquer la voie à suivre aux autres. Les grandes associations provinciales ne voient pas beaucoup d'intérêt à confier à Ingénieurs Canada autre chose que l'accréditation, tandis que les petites aimeraient que davantage de services soient mis en commun. Ces dernières n'ont pas assez de ressources pour assurer une réglementation efficace et comptent sur Ingénieurs Canada pour les aider à jouer leur rôle d'organisme de réglementation (par exemple, l'accréditation hors territoire).

Au final, la solution à ce dilemme est souvent une question d'empathie : dans quelle mesure les grandes associations provinciales sont-elles prêtes à faire preuve d'empathie pour les petites associations provinciales et territoriales en mettant en commun leurs ressources au sein d'Ingénieurs Canada et en continuant à soutenir un organisme central fort?

Par ce modèle de propriété, les dix associations provinciales et territoriales viennent discipliner ou limiter l'enveloppe budgétaire d'Ingénieurs Canada et, en approuvant ce budget à l'échelon du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada, elles fixent ou plafonnent effectivement l'évaluation par ingénieur chaque année. Il y a des avantages et des inconvénients à cette façon de faire, par rapport au modèle voulant que chaque membre de la profession possède et contrôle directement l'association nationale, mais les deux cas assurent une transparence : on connaît clairement la part des cotisations des membres qui est allouée à l'organisme national, ainsi que les raisons ou les arguments qui expliquent ce choix. Dans un modèle, les associations provinciales et territoriales prennent cette décision à l'échelon national, tandis que dans l'autre, les membres de la profession prennent cette décision directement pour les échelons national et provincial. Cette transparence conduit à une meilleure reddition de comptes.

Au sein de chaque province, il existe des tensions entre les doubles mandats et la division des mandats. Il y a quelques années, l'Ontario a essayé de diviser les rôles de réglementation et de défense des intérêts en deux organisations. En fait, un deuxième organisme a été créé, en vain. Les raisons de cet échec diffèrent selon les personnes, mais il est clair que l'association de défense des intérêts n'avait pas la capacité pratique d'accéder aux cotisations des membres et, en l'absence de cela, et de tout plan proactif pour sortir les chapitres et les comités bénévoles de PEO, elle n'a eu aucun attrait. Il est clair que les

partisans d'un double mandat demeurent nombreux, malgré les tendances internationales et les aspirations des gouvernements provinciaux à ce que les organismes de réglementation se concentrent entièrement sur la protection de l'intérêt public. Dans une certaine mesure, tout revient à l'argent – à la capacité d'un organisme de réglementation d'imposer l'adhésion et le prélèvement de cotisations, et donc d'avoir accès à des revenus substantiels qui peuvent ensuite être consacrés à des activités comme la défense des intérêts et la promotion de la profession.

Comme pour d'autres professions, le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique fait pression pour une fonction de réglementation distincte et la fin du double mandat.

ANNEXE : THÉORIE ET RÉFORME DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise est « le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées ». Cette définition simple et concise peut être appliquée à toutes les entreprises - privées, publiques et sans but lucratif - où l'on fait la distinction entre la propriété et la gestion. Le rapport du comité Cadbury (Royaume-Uni, 1992) a présenté cette définition universelle de la gouvernance d'entreprise et appelé les conseils d'administration à assumer la responsabilité de la gouvernance de leurs organisations. Le rapport Cadbury a été le fer de lance de l'ère de la réforme de la gouvernance dans le cadre de laquelle les conseils d'administration exercent actuellement leurs activités.

Depuis le rapport Cadbury, deux approches distinctes ont été adoptées à l'échelle mondiale pour promouvoir et garantir une gouvernance d'entreprise efficace : une approche fondée sur des principes (non normative) qui s'inscrit dans des codes de pratique ou des « lignes directrices » exigeant des entreprises qu'elles se conforment volontairement ou qu'elles « expliquent » leur non-conformité; une approche fondée sur des règles (normative) qui s'inscrit dans une réglementation selon laquelle les entreprises doivent se conformer au risque de s'exposer à des recours judiciaires en cas de non-conformité.

On observe la première approche dans de nombreux pays du monde, et la seconde, surtout aux États-Unis (Sarbanes-Oxley Act, 2002).

Des lignes directrices et des codes ont également été élaborés et promulgués par diverses associations internationales et institutions mondiales intéressées, à savoir l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Société financière internationale et les Nations Unies, et l'International Corporate Governance Network (réseau international de la gouvernance d'entreprise ou ICGN) dans un effort pour promouvoir des normes de gouvernance mondiale efficaces.

Les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE (1999, mis à jour en 2004) sont devenus la référence au niveau international et ils influencent souvent l'élaboration des codes nationaux. Ces principes portent sur six grands domaines de la gouvernance d'entreprise.

- Structure d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace.
- Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital (notamment le fait que les organisations doivent aider les actionnaires à exercer leurs droits en communiquant ouvertement et efficacement des renseignements et en les encourageant à participer aux assemblées générales).
- Traitement équitable des actionnaires (notamment le fait que le conseil d'administration et les principaux dirigeants doivent divulguer tout intérêt important).
- Rôle des intervenants (notamment le fait que les organisations ont des obligations légales, contractuelles, sociales et liées au marché envers les intervenants, y compris les employés, les investisseurs, les créanciers, les fournisseurs, les collectivités locales, les clients et les décideurs politiques).
- Divulcation et transparence (notamment rendre publics les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction, et les procédures permettant de vérifier de manière

Des solutions de gouvernance abordables, supérieures, accessibles et personnalisables!

www.governancesolutions.ca

Des solutions en matière de gouvernance depuis 1991! (anciennement connu sous le nom Brown Governance)

indépendante et de préserver l'intégrité des rapports financiers de l'entreprise; divulguer en temps utile toutes les questions importantes concernant l'organisation).

- Responsabilités du conseil d'administration (notamment le fait de posséder des compétences et une expertise suffisantes et pertinentes pour examiner et remettre en cause le rendement de la direction; être d'une taille appropriée et jouir de niveaux adéquats d'indépendance et d'engagement pour remplir ses fonctions; s'être doté d'un code de conduite du directeur qui favorise l'intégrité, un comportement éthique élevé et une prise de décision responsable; avoir accès en temps voulu à des renseignements précis et pertinents).

Par extension, ces principes sous-tendent les modèles modernes ou de « réforme » de la gouvernance d'entreprise et sont devenus des pratiques exemplaires pour une gouvernance d'entreprise efficace dans tous les secteurs - privé, public et sans but lucratif.

GOUVERNANCE MANDANT-MANDATAIRE

Il existe différents modèles de gouvernance d'entreprise et il n'y a pas de « solution universelle ». Les modèles reposent en grande partie sur l'intention sous-jacente des détenteurs du capital (mandants) par rapport aux responsabilités fondamentales de direction et de contrôle de la gouvernance. Ils sont influencés par les cadres institutionnels, les normes et les attentes de la société en fonction desquels les organisations exercent leurs activités.

La réforme de la gouvernance d'entreprise, en particulier dans le système anglo-américain, est fondée sur la « théorie du mandat » et le modèle de gouvernance d'entreprise par mandat. Sommairement, ce modèle tente de délimiter clairement les rôles et les responsabilités des principaux acteurs - les mandants (détenteurs du capital), les mandataires (gestionnaire) et le conseil d'administration (à titre d'intermédiaire indépendant entre les deux).

Selon le modèle de gouvernance de l'organisme, le conseil d'administration doit se concentrer sur ses rôles principaux de direction et de contrôle ou de surveillance, en traçant une ligne « claire » (ou en trouvant un juste équilibre) entre ses rôles et ceux de la gestion, et en obligeant les gestionnaires à rendre des comptes. Selon ce modèle, le conseil d'administration doit remplir ses fonctions juridiques (obligation fiduciaire, obligation de diligence et obligation d'indépendance) et les administrateurs doivent avoir les compétences (aptitudes, expérience, diligence) et la personnalité (indépendance) nécessaires à cette fin. C'est ce qui est entendu par « conseil d'administration fondé sur les compétences ».

En ce qui concerne ses principaux rôles d'« administration », le conseil d'administration doit :

- fixer l'orientation stratégique de l'entreprise (mission, vision, valeurs, objectifs et stratégies, mesures de rendement);
- participer activement au renouvellement du conseil d'administration et à la succession des gestionnaires;
- cerner et évaluer les principaux risques auxquels la société est confrontée (avantages et inconvénients);
- établir des liaisons hiérarchiques claires - responsabiliser les comités du conseil d'administration et la direction au moyen de la délégation (« ligne claire »), aligner la direction sur les objectifs de l'entreprise et l'obliger à rendre des comptes;
- gérer les ressources de l'entreprise, en veillant à ce qu'elles soient allouées judicieusement (gestion des risques et budgets) et conformément à l'orientation stratégique.

En ce qui concerne ses principaux rôles de « contrôle » ou de surveillance, le conseil d'administration doit :

- surveiller le rendement (tant financier que non financier, y compris utiliser les bonnes mesures de réussite ou de rendement, obtenir le bon niveau d'information au conseil et obliger la direction à rendre des comptes; se doter d'un système d'audit et de contrôle rigoureux; évaluer le rendement du conseil d'administration et du directeur général);
- faire rapport aux mandants (détenteurs du capital) et aux intervenants (divulgations continues et périodiques, ouverture et transparence).

La direction partage avec le conseil d'administration la responsabilité de la direction et de la gérance stratégiques et est précisément responsable de la gestion et de la direction *opérationnelles* de la société (« système opérationnel »), ce qui comprend, entre autres, la gestion des finances et des risques, la gestion des ressources humaines, la commercialisation et le développement de produits, l'expansion des entreprises, les relations avec les clients et les fournisseurs et les relations avec les intervenants. La distinction entre le système de gouvernance et le système opérationnel est importante et essentielle sur le plan de la responsabilisation, par exemple en tenant la direction responsable de son rendement.

Le mandat du conseil d'administration est clairement sous-tendu dans le modèle de gouvernance de l'organisme ou le modèle de « réforme » :

- par l'aspect « orientation » de l'équation de la gouvernance, en raison des principes de leadership (orientation stratégique, renouvellement du conseil d'administration et succession de la direction) et de gérance (gouvernance des risques, délégations et responsabilités, et affectation des ressources);
- par l'aspect « contrôle », en raison des principes de surveillance et de rapport.

Généralement, ce type de conseil compte en moyenne onze administrateurs (entre 9 à 15 administrateurs) et deux ou trois comités principaux (audit, gouvernance et nomination, ou ressources humaines) qui sont composés de membres du conseil.

Figure : Réformer la gouvernance



[Governance (Board) = Gouvernance (conseil d'administration); CEO = Directeurs généraux; Operators = Exploitants; Management Staff = Direction/personnel; Inputs : Resources = Intrants : ressources; financial = financières; Human = humaines; Material = matérielles; Process = Processus; Value Added Quality = Qualité valeur ajoutée; Outputs = Résultats; Products or Services = Produits ou services; Operational System = Système opérationnel; Direction = Orientation; Strategic Planning = Planification stratégique; Risk Management = Gestion du risque; Budget Approval = Approbation budgétaire; Control = Contrôle; Oversight = Surveillance; Monitoring = Suivi; Reporting = Rapports]

À PROPOS DE GOVERNANCE SOLUTIONS

Governance Solutions Inc. (GSI) (anciennement Brown Governance Inc.) bénéficie depuis 28 ans de la confiance d'organisations afin de fournir des solutions de gouvernance supérieures. Des solutions comme : The Professional Director Certification Program™ (programme d'accréditation des directeurs professionnels), BoardConnex™, le dernier cri dans les portails intelligents pour conseil, les solutions d'évaluation des conseils et des directeurs généraux, la planification stratégique et la Scorecard Solution (la solution axée sur les bulletins), Director Profile (profil des administrateurs), la recherche sur les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et la consultation. De plus, notre solution Boardroom 25, est une collection unique de nos 25 meilleures solutions de gouvernance conçues pour répondre à vos besoins en matière de gouvernance.



Notre expertise s'étend à l'échelle du globe et dans tous les secteurs. Vous pouvez compter sur Governance Solutions pour fournir des solutions de gouvernance indépendantes, abordables, supérieures, accessibles, personnalisables et professionnelles. Vous pouvez bâtir, organiser, éduquer, évaluer et optimiser votre gouvernance de même qu'en tirer parti grâce à notre portefeuille intégré de produits et de services de gouvernance. GSI fournit des outils, des ressources en ligne, des services d'étalonnage, des connaissances et des conseils fondés sur un mélange unique d'expériences, de recherches et de technologies conviviales.

Governance Solutions aide les organisations à renforcer leurs pratiques en matière de gouvernance. Nous comprenons vos défis et nous avons la confiance d'organisations de pointe de partout dans le monde parce que toute notre équipe de leadership bénéficie d'une vaste expérience. Chacun des membres de l'équipe s'est retrouvé à votre place en tant que directeur général et administrateur et compte de nombreuses années de dialogue étoffé avec les dirigeants du milieu de la gouvernance. Vos administrateurs et vos cadres supérieurs responsables de la gouvernance seront habilités par notre approche fondée sur les principes.

Communiquez avec nous au : 1-888-698-3971 ou à info@governancesolutions.ca