



**Santé et bien-être des animaux d'élevage au
Canada : compte rendu des débats du Forum
sur la gouvernance de décembre 2013**

Décembre 2013



**Institute on
Governance**

LEADING EXPERTISE

**Institut sur
la gouvernance**

EXPERTISE DE POINTE

1. Contexte : séance animée du 3 décembre 2014 sur la gouvernance

L'Institut sur la gouvernance (« l'Institut ») a animé une séance d'une demi-journée pour les participants du Forum annuel afin de les informer de la recherche et de l'analyse effectuées en ce qui a trait à la gouvernance de la santé et du bien-être des animaux d'élevage depuis le Forum de l'année précédente et de les aviser de l'évolution correspondante du modèle de gouvernance proposé.

Un diagramme et un court résumé du modèle de gouvernance proposé sont fournis à l'annexe A. Ils ont été préparés pour être remis aux participants du Forum. Brièvement, la clé de voûte du modèle serait la création d'un organisme consultatif doté d'un large mandat conféré par les ministres FPT de l'Agriculture (mais avec un financement multipartenaires du fédéral, des provinces et des acteurs non gouvernementaux du milieu). L'organisme consultatif serait composé de représentants d'un réseau d'acteurs participants et recevrait en permanence un soutien technique et de secrétariat, fourni de préférence par les organismes actuels du domaine de la santé et du bien-être des animaux. Ce modèle vient compléter (mais pourrait en principe s'en détacher) une proposition de la Coalition canadienne pour la santé des animaux (CCSA) visant à regrouper les organismes actuels en vue de rationaliser et de coordonner leurs fonctions et leur financement (différents degrés d'intégration étant possibles selon les appuis recueillis et la maturité de l'initiative).

Après l'aperçu présenté par le personnel de l'Institut, les participants ont été divisés en groupes, et on leur a demandé de répondre successivement à quatre questions. L'exercice était structuré de manière à ce que les participants passent des « entrevues » les uns avec les autres sur chaque question; ainsi, tout le monde a eu la possibilité d'exprimer son point de vue sur chacune des questions sans être contredit. Après les entrevues, les réponses inscrites ont été affichées anonymement pour qu'on en discute, et chaque personne a pu exprimer des réserves ou un désaccord par rapport à une position donnée. Les questions et les réponses intégrales sont fournies à l'annexe B.

Les quatre questions étaient les suivantes :

- i) Quels sont les principaux avantages et catalyseurs du modèle proposé?
- ii) Quels sont les principaux défis ou faiblesses du modèle proposé?
- iii) Quel devrait être le rôle des organismes de santé et de bien-être animal actuels (CCSA, CNSAE et CNSBEAE) pour promulguer ce modèle?
- iv) Quel rôle envisagez-vous à long terme pour les organismes actuels (CCSA, CNSAE et CNSBEAE)?

Encore une fois, bien que le modèle proposé élaboré par l'Institut envisage une certaine coordination entre les organismes actuels et une certaine évolution de leur rôle pour soutenir l'organisme consultatif (surtout dans le cas du Conseil national sur la santé et le bien-être des animaux d'élevage – CNSBEAE), il ne s'agirait pas nécessairement du modèle d'intégration exact envisagé dans la proposition de la CCSA. Cependant, vu la

compatibilité perçue des deux propositions, elles ont été présentées plus ou moins comme un tout. Si on avait eu plus de temps, il aurait pu être intéressant de discuter des deux propositions séparément, car elles ont eu tendance à susciter des préoccupations un peu différentes.

Malgré la relative brièveté de l'aperçu et le fait que les participants n'étaient pas tous également au courant du dossier de la gouvernance, ni de son évolution jusqu'à maintenant – à vrai dire, une ou deux personnes ont dit ignorer qu'il pouvait y avoir des problèmes avec le statu quo –, les commentaires reçus font état d'une bonne maîtrise des enjeux et d'une clarté de vue.

2. Rétroaction des participants

1^e question : Quels sont les principaux avantages et catalyseurs du modèle proposé?

Les participants ont relevé, avec une cohérence appréciable, plusieurs avantages éventuels du modèle.

En particulier, ils ont perçu la possibilité d'avoir un **impact accru sur les politiques** en établissant des rapports avec un palier décisionnel plus élevé. Selon de nombreux commentaires, un mandat multilatéral au niveau des ministres s'accompagnerait d'une plus grande influence, et selon certains commentaires, ce niveau de rapport serait plus pragmatique et favoriserait une action rapide dans les dossiers importants.

Il a aussi été question de la possibilité d'une **meilleure intégration des politiques** par la « distillation des enjeux » ou l'établissement d'un « carrefour d'information » pour grouper les points de vue des acteurs du milieu avant d'aborder le gouvernement. Un grand nombre de participants ont souligné l'intérêt de s'adresser « d'une seule voix » au gouvernement, surtout si l'on tient compte de la philosophie « Une santé » et du désir d'intégrer la santé et le bien-être animal. On a aussi eu le sentiment aigu qu'une collaboration accrue entre les acteurs serait plus efficace et contribuerait à réduire les chevauchements, le dédoublement des efforts et la tendance à travailler en vase clos. Un autre thème abordé était l'intérêt d'une **démarche de formulation des politiques fondée sur l'expertise**, y compris l'accent sur les possibilités scientifiques de partage du savoir-faire et d'élargissement de la base de connaissances qui sous-tend la prestation de conseils.

Un certain nombre de participants étaient en faveur de l'**approche graduelle** en matière d'intégration, voyant le modèle comme étant faisable (pas un trop grand saut) et indiquant que sa nature évolutive s'appuie sur les structures existantes et pourrait plus tard servir de tremplin vers une intégration et une collaboration approfondies.

Certains participants ont aussi anticipé des **avantages financiers** si le modèle était adopté. Cette attente, qui n'entre pas dans l'analyse de l'Institut, semble porter au moins pour une part sur l'intégration des organismes actuels comme le propose la CCSA.

Toutefois, on semble aussi prévoir à tout le moins que les contributions des acteurs non gouvernementaux soient déterminées de façon plus appropriée et/ou plus efficiente et qu'elles justifient mieux la participation de ces acteurs au processus de formulation des politiques.

Pour ce qui est des éléments qui serviraient de **catalyseurs au modèle**, les participants ont cité des facteurs comme le leadership, les considérations financières et la volonté politique, notamment le besoin de persuader les ministres des avantages du modèle pour eux. Un certain nombre de participants ont dit croire qu'il existait un appétit pour ce genre de contribution au sein du gouvernement, et que le moment était bien choisi pour une telle proposition.

2^e question : Quels sont les principaux défis ou faiblesses du modèle proposé?

Comme on s'y attendait, bon nombre des motifs de préoccupation au sujet du modèle touchent aux mêmes enjeux que les avantages cernés, mais d'un autre point de vue.

Par exemple, on a exprimé des réserves quant à savoir **si le meilleur niveau de rapport était avec les ministres FPT**. Certains participants craignaient que les ministres ne veuillent pas de la contribution envisagée, et qu'un champion ministériel soit d'autant plus difficile à trouver. En indiquant le **besoin de convaincre**, on a observé que l'adhésion de l'industrie serait une condition préalable à celle du gouvernement. D'autres participants se sont demandé si la sphère politique était capable d'absorber le contenu éminemment technique des politiques dans le domaine ou si la clientèle ministérielle visée (on voulait sans doute dire les ministres de l'Agriculture) était trop étroite dans le contexte d' « Une santé » et du bien-être animal. Simultanément, quelques participants ont dit craindre que la participation d'acteurs de haut niveau limite la capacité de l'organisme consultatif d'aborder des enjeux techniques.

Un autre sujet de préoccupation était que l'organisme consultatif proposé ajouterai en fait **une nouvelle strate bureaucratique** à une situation déjà confuse, au risque d'augmenter les efforts et les coûts. Quelques participants se sont aussi demandé si un seul groupe pouvait représenter un éventail d'enjeux et d'intérêts aussi large (« beaucoup de travail à gérer pour un seul groupe »; « trop d'intervenants avec des projets concurrents et qui font beaucoup de bruit »). Contrairement aux participants qui voyaient le caractère évolutif du modèle comme un avantage qui le rendrait plus réalisable, certains ont jugé que le modèle proposé était **trop proche du statu quo**. À cet égard, certains participants ne pensaient pas qu'un rôle consultatif était suffisant, préférant travailler directement à obtenir une capacité opérationnelle plus concertée.

L'un des grands sujets de préoccupation était l'**incertitude quant à l'avenir des organismes actuels** s'ils étaient plus intégrés. À cet égard, certains commentaires ont porté sur le besoin de clarifier les rôles, les responsabilités et les structures hiérarchiques, et d'autres, sur la difficulté plus fondamentale de savoir s'il existe une identité suffisante d'intérêts et de priorités parmi les organismes et les secteurs représentés. L'incertitude

quant à l'avenir de leur propre organisme semble susciter beaucoup de réserves chez certains participants.

Contrairement aux participants qui entrevoyaient des économies grâce au modèle, d'autres craignaient qu'il n'entraîne des **coûts accrus**, tant pour l'industrie que pour le gouvernement, et se demandaient comment on en établirait le financement à long terme.

3^e question : Quel devrait être le rôle des organismes de santé et de bien-être animal actuels (CCSA, CNSAE et CNSBEAE) pour promulguer ce modèle?

Un grand nombre de commentaires ont porté sur le besoin d'être **orienté sur l'action**, d'appuyer le modèle parce qu'il est réalisable, de mettre de côté les guerres de clocher et de chercher à convaincre les gens, y compris au gouvernement.

En ce qui a trait au **leadership pour promulguer le modèle**, l'opinion la plus répandue (mais qui ne faisait pas l'unanimité) était que **le CNSBEAE devrait diriger l'effort de promotion**, surtout au sein du gouvernement, et que le CNSAE et la CCSA devraient jouer des rôles de soutien. Cependant, certains participants étaient en faveur d'un **leadership plus différencié** – par exemple, que le CNSBEAE fasse la promotion du modèle auprès des acteurs gouvernementaux, et la CCSA auprès des acteurs de l'industrie, ou que les tâches soient assignées sur des bases plus fonctionnelles. On s'attendait en général à ce que chaque organisme ait à **convaincre ses propres membres** et ses contacts (mais tous n'étaient pas d'accord pour dire que les organismes actuels sont bien branchés sur leur base d'appuis respective).

Un nombre important de commentaires ont porté sur le besoin d'élaborer des **messages communs**, de parler d'une même voix, de se consulter et de collaborer les uns avec les autres pour trouver un moyen de diriger collectivement (bien que ce dernier point ait soulevé des désaccords). On ne s'entendait pas pour dire que tous les organismes actuels devaient participer au modèle proposé, mais sans préciser clairement à quels aspects du modèle il était fait référence.

Quelques commentaires étaient favorables à un regroupement des organismes actuels au sein d'un Conseil de la santé et du bien-être des animaux qui servirait de « conseil consultatif auprès du conseil consultatif », bien que ce commentaire semble avoir trait davantage à la vision à long terme pour les organismes qu'à leur rôle stratégique, dans l'immédiat, pour promulguer le modèle.

4^e question : Quel rôle envisagez-vous à long terme pour les organismes actuels (CCSA, CNSAE et CNSBEAE)?

La teneur générale des commentaires sur cette question était que **les trois organismes vont (et devraient) s'intégrer**; l'envergure de l'intégration attendue ou souhaitée (organisme-cadre ou fusion complète) variait selon les commentaires, mais tendait vers le modèle d'un organisme unique. Dans l'ensemble, on considérait ce modèle comme étant à

la fois plus efficace (partage des ressources, gestion des chevauchements) et plus susceptible d'avoir un impact sur les politiques (« une même voix »).

Sous le thème général de l'intégration, certaines variantes sont ressorties, que les participants eux-mêmes ont classées sous **deux options** : l'une impliquant essentiellement la **fusion** (complète ou au sein d'un organisme-cadre) et l'autre prévoyant diverses **restructurations** pour préciser les rôles respectifs des organismes. Lorsque les participants ont précisé certains rôles, ceux-ci avaient tendance à s'harmoniser aux mandats actuels. Toutefois, plusieurs commentaires appuyaient essentiellement une sorte de hiérarchie – par exemple, avec le CNSBEAE évoluant pour devenir l'organisme consultatif (ou « réseau »), et la CCSA et le CNSAE ayant des rôles de soutien axés sur les politiques et/ou le secrétariat, ou la CCSA cessant d'exister indépendamment.

Malgré l'adhésion (ou la résignation) apparemment importante à un modèle intégrant les organismes actuels, il y avait clairement des préoccupations non négligeables quant aux « gagnants » et aux « perdants » créés par une telle vision; cela semble être l'une des grandes questions à régler pour aller de l'avant.

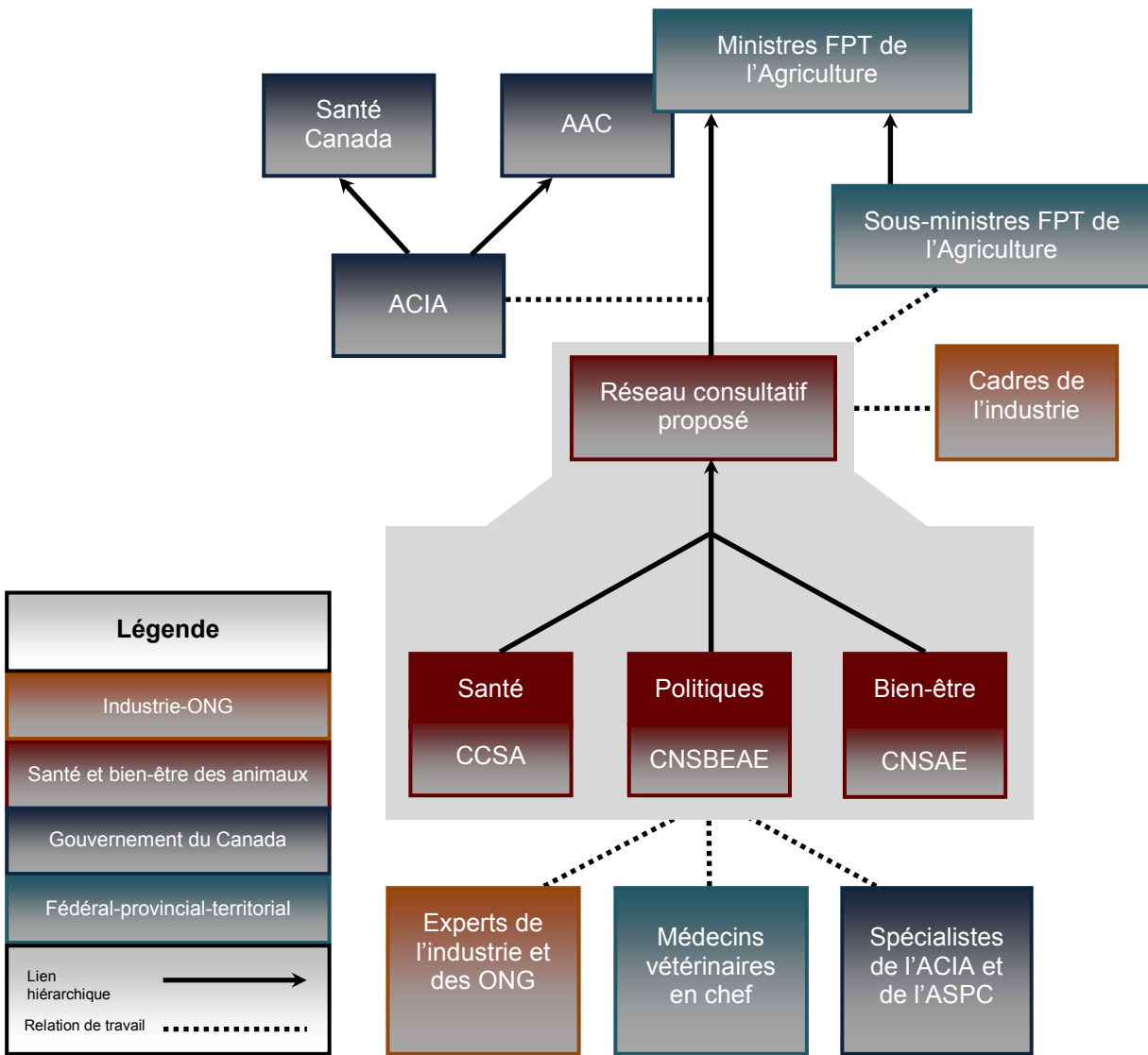
3. Étapes suivantes

Il serait certainement valable de continuer à peaufiner et à préciser le modèle de gouvernance, mais l'un des besoins essentiels à ce stade est de convaincre les hauts responsables au sein de chaque groupe d'acteurs du bien-fondé de l'initiative. Cet exercice devrait inclure l'identification de personnes, au sein du Conseil et dans les autres organismes actuels, disposées à se faire les champions du modèle auprès des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. La séquence optimale de ces efforts est une affaire de jugement, mais selon l'Institut, les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux devraient être abordés en tandem.

Toujours selon l'Institut, la poursuite des travaux sur la teneur de l'initiative ne doit pas retarder la prise de contact, mais plutôt appuyer au besoin. À cet égard, il serait utile de disposer de documents explicatifs accessibles, par exemple, d'une brève description du modèle (inspirée de celle fournie à l'annexe A), d'un exposé et peut-être même d'une version provisoire du mandat du groupe consultatif.

Nous recommanderions que l'on élabore un « plan d'action » officiel pour maintenir la dynamique engagée et pour que la promotion de l'initiative se fasse le plus systématiquement possible. Plus précisément, il faudrait faire l'inventaire des principaux décideurs à aborder et des personnes qui seront chargées d'entrer en contact avec eux, et fixer une échéance pour cette prise de contact. Nous pensons que ce seront les membres du Conseil qui auront cette responsabilité, mais il n'y a pas de raison pour qu'ils soient les seuls. Après la prise de contact, l'évaluation de la réaction des décideurs et de leur niveau d'appui devrait faire l'objet d'une séance de planification stratégique afin de discuter des modifications à apporter au modèle et au projet, et d'élaborer une feuille de route pour la suite des choses.

Annexe A – Modèle de gouvernance proposé



Description du modèle

L'Institut sur la gouvernance a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil national sur la santé et le bien-être des animaux d'élevage à élaborer le modèle consultatif du Réseau canadien de la santé et du bien-être animal présenté au Forum. Le modèle englobe des éléments d'une proposition de la CCSA visant à accroître l'intégration entre les organismes actuels voués à la santé et au bien-être des animaux. Les acteurs privilégiés du modèle de Réseau et leurs liens organisationnels, comme présentés lors du Forum, sont illustrés

dans le diagramme ci-dessus; soulignons toutefois que certains éléments du modèle, comme les liens entre les organismes actuels, pourraient être modifiés.

La clé de voûte du modèle est la création d'un organisme consultatif doté d'un mandat conféré par les ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux (FPT) de l'Agriculture. Ce mandat consisterait à offrir des conseils détaillés sur toutes les questions stratégiques et opérationnelles afférentes à la santé et au bien-être des animaux d'élevage au Canada. Dans le cadre de son mandat auprès des ministres, l'organisme aurait une relation de travail permanente avec les sous-ministres et d'autres hauts fonctionnaires.

L'organisme consultatif serait soutenu par un réseau intégré qui rassemblerait les organismes actuels voués à la santé et au bien-être des animaux, lesquels offriraient leurs compétences sur le plan des politiques et des services de secrétariat. Diverses options sont envisageables pour cette fonction de soutien (p. ex., le recours à des groupes de travail spéciaux ou permanents).

La formule que nous recommandons est que les membres de l'organisme consultatif soient nommés par des ministres (p. ex., le ministre d'AAC en consultation avec ses collègues). Toutefois, il existe diverses options pour ce qui est du rôle des acteurs non gouvernementaux dans le choix et/ou la nomination de candidats. Quel que soit leur mode de sélection, les membres de l'organisme consultatif siègeraient en leur nom propre, en qualité de spécialistes, et non à titre représentatif.

Le modèle de financement proposé du Réseau serait calqué sur le système actuel pour le Conseil NSBEAE : un tiers des fonds proviendrait de l'industrie, un tiers des gouvernements provinciaux-territoriaux et un tiers du gouvernement fédéral. Si le Réseau s'intégrait graduellement en un organisme de santé et de bien-être animal unique, il pourrait être le seul point d'investissement de ces groupes.

Annexe B – Commentaires intégraux des participants au Forum

Remarques : les points en caractères gras ou en italiques sont les notes prises par les groupes sur les tableaux-papier lors du Forum; les points en caractères ordinaires sont les notes prises individuellement par les membres des groupes sur des « notocollants ». Tous les points sont les commentaires intégraux des participants [traduits de l'anglais], mais il faut souligner que l'Institut a fait l'effort d'organiser et d'étiqueter ces deux catégories de points.

Groupe/Question n° 1 : Quels sont les principaux avantages et catalyseurs du modèle proposé?

IMPACT SUR LES POLITIQUES

- *Plus haut niveau de rapport avec la sphère politique/Accès aux décideurs*
- *Exige une volonté politique et un leadership – est également un catalyseur – le gouvernement est prêt maintenant*

Détail

- Présenter des conseils stratégiques généraux aux ministres FPT
- Grouper les points de vue pour les présenter aux ministres/SM
- Faire avancer les choses
- Rehausser et améliorer la qualité du débat de fond
- Nous adresser à un niveau supérieur
- Permettre à l'industrie d'avoir un impact succinctement
- Accès aux experts et aux décideurs
- Annonce un renoncement au rôle traditionnel de l'ACIA – suggère une gestion horizontale
- Parler directement aux initiés
- Inclure les décideurs de haut niveau de toutes les parties
- Le modèle est de haut niveau, ce qui en ferait une priorité dans les cadres de politiques et assurerait aussi sa durabilité à long terme et le ralliement des acteurs du milieu
- Donner une grande visibilité politique à la santé et au bien-être animal
- Accès direct et régulier aux ministres/SM
- Trouver toutes les meilleures idées et les peaufiner pour les présenter aux sphères élevées du gouvernement
- Avantage : on aura l'écoute des ministres/SM
- Une relation de haut niveau entre les acteurs du milieu et les ministres
- La structure décisionnelle est de niveau suffisamment élevé pour être très orientée sur l'action
- Dossier très complexe; ce modèle pourrait aider à distiller les enjeux et à les transmettre aux décideurs clés pour qu'ils élaborent des politiques rationnelles
- Niveau de rapport plus élevé

- Les conseils au niveau des ministres sont importants, et nous n'en donnons pas actuellement
- Favorise la volonté politique
- Améliorer les liens avec les niveaux supérieurs du gouvernement; les SMA FPT (réglementation) n'écoutent pas
- Progressivité : VC – FPT – SM
- Viser plus haut – mieux en mesure d'exercer une influence
- Jouer dans la « cour des grands »
- Meilleure probabilité de changer les choses
- Faisable avec de la volonté politique
 - Besoin d'un vaste appui pour obtenir cette volonté
- Accès aux décideurs au sein du gouvernement
- On aura un mandat clair
- Catalyseurs : le leadership
- Permet d'agir vite dans les dossiers importants
- Les décideurs recherchent ce genre de contribution maintenant; il y a un appétit pour ça
- Carrefour d'information pour trier les idées avant de solliciter les hauts fonctionnaires
- Doivent pouvoir voir/leur permet de voir ce qu'ils ont à y gagner (les avantages)

COLLABORATION/INTÉGRATION

- *Inclut tous les organismes actuels – accroître la collaboration et la communication*
- *Voix cohésive (Une santé)*
- *Mise en œuvre faisable*
- *Conseils sur des bases scientifiques*
- *Large accès aux conseils techniques*
- *Catalyseur : les premiers signes de réussite*

Détail

- Voix cohésive au sujet des préoccupations liées à la santé animale
- Ralliement de tous les acteurs
- Facilité par la possibilité de miser sur les efforts concertés au palier FPT
- Réseau CNSBEAE : l'appétit est là, et il semble que ce modèle soit la façon la plus rapide d'avancer
- Point positif : le modèle du Réseau, par opposition au partenariat complet, est une bonne intégration des ressources
- Occasion de coordonner les programmes de santé/bien-être à l'échelle nationale
- Alléger l'organisation qui a accès aux décideurs clés
- Pourrait être un moyen de fusionner
- Une même voix pour représenter la santé et le bien-être des animaux au Canada
- Décanter les conseils en s'adressant d'une même voix au gouvernement
- Facilitera le processus afin de le clarifier
- Conseils et réponses coordonnés

- Collaboration/réseautage : fédéral, provincial, industrie
- Cerner les enjeux et les classer en ordre de priorité
- Plus de communication, plus de collaboration, contribution de l'industrie aux politiques, meilleures relations
- Couvrir le mandat du Conseil avec le soutien spécialisé des organismes
- Collaboratif – inclut les organismes actuels
- On officialise le processus et tous les organismes collaborent
- Promouvoir le modèle collaboratif
- Réunir un échantillon représentatif pour parler d'une seule voix
- Favoriser les consensus, s'en servir pour résoudre les problèmes qui préoccupent la majeure partie des membres
- Meilleure coordination de l'effort de mise en œuvre pour « Une santé »
- Éliminer les chevauchements
- Une voix plus unie
- Signifie moins de travail « en vase clos »
- Collaboratif
- Inclusif
- Fait fonds sur les organismes actuels qui se prêtent à ce modèle (CNSBEAE, CNSAE)
- C'est le meilleur moyen d'intégrer santé et bien-être
- Créer une « cheville d'attelage » en santé et bien-être animal
- Meilleur mélange de contributions de l'industrie, du public, du gouvernement
- La collaboration est un catalyseur essentiel. Des personnes clés qui sont prêtes à écouter tous les points de vue, tous les gens.
- Plus rationnel
- Plus de concentration et de clarté
- Moins de travail en double – Souple
- Les provinces parleront d'une même voix
- Des acteurs divers qui collaborent, c'est convaincant
- La collaboration favorise la mise en œuvre
- Les chances doivent être égales pour tous, sans oublier personne (surtout les « moins nantis »)
- Le partenariat permet un mécanisme coordonné pour les enjeux cernés

CONSEILS SUR DES BASES SCIENTIFIQUES

Détail

- Capacité d'obtenir des conseils spécialisés d'une variété de sources, ce qui élargit la base de connaissances
- Davantage basé sur les compétences que sur la représentation
- Le modèle offre la possibilité de partager le savoir-faire entre les organismes
- Donne des conseils pratiques – un bon modèle pour réussir
- Avantage : des conseils basés sur les compétences de la « crème de la crème »

APPROCHE D'INTÉGRATION GRADUELLE

Détail

- Meilleur balisage des rôles des organismes
- Un modèle prometteur, graduel et qui fait appel aux comités et aux groupes actuels
- Meilleure harmonisation des principes et meilleure définition des objectifs
- Les enjeux pourraient être résolus plus vite
- Faisable. Le changement n'est pas trop grand, mais améliore suffisamment les choses pour en valoir la peine.
- C'est la prochaine étape du processus
- C'est une évolution, pas une révolution, et mènera à des améliorations
- Probabilité de ralliement au processus
- Nous n'avons actuellement aucun modèle; ceci nous donnerait un point de départ
- Il y a déjà des signes de réussite
- Le modèle n° 1 (Réseau) est fluide, permet le réseautage avec d'autres réseaux

CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES

- *Facilite la mobilisation de fonds*
- *Économie de coûts avec les 3 groupes combinés*
- *Meilleur financement – meilleure participation, meilleurs résultats*

Détail

- Besoin du soutien financier de l'industrie et du gouvernement
- Encourage le partage des contributions entre le gouvernement et l'industrie. Si l'industrie participe financièrement, elle peut s'attendre à plus de résultats. Ceci reflètera mieux la réalité.
- Facilite la mobilisation de fonds
- Il pourrait y avoir une économie de coûts si les trois groupes actuels peuvent être combinés
- Il y aura du financement
- Le financement est un catalyseur pour que ça fonctionne et permet à chacun de s'exprimer (y compris le Nord)
- Meilleure répartition des ressources (financières et humaines)
- Potentiel d'accès à plus [de financement]

DIVERS

Détail

- Montre que le Canada est en phase avec le reste des pays développés
- Individuellement, chaque gouvernement et l'industrie sont des catalyseurs
- L'opinion publique va dans le sens d'un intérêt accru pour la santé/le bien-être des animaux qui entrent dans l'alimentation humaine
- Avantages de la stabilité à long terme
- Large perspective de l'industrie
- Avantage : la clarté; plus facile à comprendre pour les acteurs du milieu

Groupe/Question n° 2 : Quels sont les principaux défis ou faiblesses du modèle proposé?

SPHÈRE POLITIQUE ET HAUTS DIRIGEANTS

- *Les SM/ministres doivent exiger l'information*
- *Crainte que les SM/ministres ne soient pas le bon niveau en raison de l'aspect technique du réseau*
- *Inclure l'opinion du gouvernement dans le mélange*
- *Il faut des champions en haut lieu pour que cela fonctionne*

Détail

- Difficile à coordonner et à diriger
- Les interlocuteurs politiques proposés sont à un niveau non technique. Comment concilier les commentaires sur des questions techniques avec un niveau non technique?
- Les ministres et SM ont très peu de temps. Attirer leur attention.
- Au niveau des ministres/SM, on s'intéresse à la vue d'ensemble; difficile de s'attacher aux détails
- Il faut un ministre champion (difficile à trouver)
- Conseiller un ministre, c'est passer à côté des principes d' « Une santé »
- Les partenaires actuels doivent s'engager à offrir un soutien à long terme
- Les PDG et les SM fonctionnent comme des portes tournantes : manque de continuité et de maîtrise des dossiers
- Niveau d'intérêt – priorités concurrentes des ministres ou des SM
- Trop axé sur le gouvernement
- Exigera un champion en haut lieu pour se concrétiser
- Reconnaître l'accès aux marchés (internationaux) et les politiques qui existent aux paliers FPT
- Défi : l'apparence de conflit d'intérêts (l'industrie conseille les SM)
- Les lois diffèrent d'une province à l'autre
- Soutenir l'attention du ministre
- Comment convaincre et à quel niveau établir des rapports?
- Défi : trouver les bonnes personnes
- Le gouvernement ne se ralliera pas avant l'industrie
- On ne met pas assez l'accent sur le bien-être animal
- Il faut développer la proposition de valeur
- Défi : faire participer les hauts dirigeants de l'industrie
- Aucune certitude que les autorités passeront à l'action
- Les hauts dirigeants peuvent être déconnectés des enjeux et des compétences sur le terrain
- Les membres ne seront pas représentatifs, mais ils devraient l'être
- Certaines entités perdront du pouvoir et de l'autorité si l'on suit ce modèle

INTÉGRATION ET STRUCTURE

- ***Besoin d'un cadre de référence et d'un mandat solide***
- ***Les petites organisations de producteurs ont besoin d'une voix***
- ***Refléter la santé et le bien-être***
- ***Le gouvernement a droit à une opinion lui aussi***
- ***Représentants de trois organismes – chacun élu d'un organisme non représentatif***

Détail

- Comment ce modèle peut-il intégrer les structures/modèles actuels?
- Il faudra que le fédéral/les provinces synchronisent leurs politiques
- Participation égale de chaque secteur
- Priorités concurrentes des 3 organismes (CNSBEAE, CCSA, CNSAE) pour l'obtention de ressources
- Acceptation par les autres structures existantes
- Trop d'intervenants avec des projets concurrents et qui font beaucoup de bruit
- Rôles et responsabilités mal définis entre les gouvernements fédéral et provinciaux; difficile de rédiger des rôles et responsabilités
- Défi : surmonter les différences entre les ordres de gouvernement (lois, industries, etc.)
- Assurer la collaboration entre les secteurs public et privé au palier national
- Que des représentants aussi nombreux parviennent à s'entendre
- Tous les secteurs doivent être égaux
- Introduire ce qui sera perçu comme un niveau de confusion supplémentaire
- Distinction entre chaque rôle organisationnel
- S'assurer d'avoir une bonne représentation de chaque province
- Définir chaque rôle pour chaque organisme et chaque personne au comité
- Intégrer, intégrer, intégrer (avec les organismes actuels)
- Amener tout le monde à la table
- Défi : convaincre
- Difficile d'amener un grand groupe à se concentrer sur un si grand dossier
- Chaque organisme a son propre mandat
- Comment les groupes maintiendront-ils la cohésion et le consensus?
- Établir un mandat et un cadre de référence
- Défi : clarifier
- Le cadre de référence ne décrit pas le rôle du CNSBEAE et des autres
- Comment le mandat des organismes actuels changera-t-il?
 - passera d'un rôle de premier plan à un rôle consultatif
- Ralliement des ONG au niveau des directeurs généraux? Participation? Champions?
 - sans un vrai partenariat,
 - il pourrait être difficile de les convaincre
- Réseau – solution tiède qui pourrait ne pas réduire le « bruit »
- Besoin d'un véritable partenariat
- Beaucoup d'acteurs et de groupes (avantages/inconvénients)
- Tremplin – n'accomplit pas tout ce qui est nécessaire

- Crainte que tout s'arrête avant qu'on soit rendu
- Chaque filière a des objectifs différents
- Les communications seront difficiles
- La structure hiérarchique doit être clairement définie
- Chaque groupe d'acteurs doit s'en tenir à son rôle pour éviter les efforts en double
- On voit mal comment le même mécanisme peut aborder à la fois les questions de santé animale et de bien-être animal
- Les préoccupations d'une filière pourraient être « édulcorées »
- Les organisations de producteurs pourraient devoir travailler hors du cadre du modèle pour attirer l'attention sur elles
- Défi : est-ce que les acteurs du milieu peuvent s'exprimer d'une même voix?
- Potentiel de fracturation de l'organisation actuelle
- Représentation équilibrée féd./gouv./industrie/bien-être public : comment se fera-t-elle?
- Difficulté de forger des consensus
- Trois organismes très différents (CCSA, CNSAE, CNSBEAE) doivent maintenir des structures différentes tout en se concertant
- Avec beaucoup de filières dans le réseau, il pourrait s'écouler plus de temps avant de voir des changements
- Avec quel niveau sera-t-on en rapport au gouvernement? Le niveau ne devrait pas être trop élevé au début
- Risque de cloisonner les enjeux avec trois organismes cohérents (CCSA, CNSBEAE, CNSAE)

EFFICACITÉ ET EFFICIENCE

- *Risque de duplication des efforts et des coûts*
- *Confusion avec l'ajout d'un autre organisme/niveau*
- *Trop semblable au statu quo*
- *Questions de droits identitaires à régler*
- *Travail en vase clos*
- *Qui est disposé à renoncer à son pouvoir?*
- *Risque de ne pas trouver de hauts dirigeants pour faire participer l'industrie*
- *Risque de confusion des rôles - c'est l'organisme d'origine qui serait représenté*

Détail

- Équilibre entre le temps et le savoir-faire aux échelons supérieurs
- Mieux souligner les intérêts commerciaux/l'accès aux marchés
- Faiblesse : ajout d'une autre strate bureaucratique
- On suppose que les ministres et SM écouteront
- Une autre organisation/strate
 - Besoin de financement neuf et de plus de lobbying?
- Risque d'alourdir inutilement la bureaucratie
- Manque d'efficacité

- Gérer les redondances et les pratiques non efficaces
- Comment garantir l'efficacité?
- Besoin de clarifier l'objectif à long terme; s'assurer de remporter la dernière manche
- Trop de chevauchements actuellement; la nouvelle structure devra être efficace
- Faiblesse : aucune garantie d'efficacité
- Défi : l'envergure des enjeux; c'est beaucoup de travail à gérer pour un seul groupe (il faudra des groupes de travail)
- S'assurer d'avoir un public ouvert à l'idée
- Réussite = tout est dans les détails
- S'assurer que les autorités compétentes sont en place
- Le réseau pourrait ne faire qu'ajouter une autre strate à la structure
- Identifier les bons acteurs
- Résistance d'un autre organisme = 1 étape de plus dans le processus
- Comment ces personnes maintiendront-elles leur autorité et leur crédibilité au sein de leur organisme?
- Capacité de s'attaquer aux bons enjeux
- Défi : assurer la clarté et le but pour les membres?
- Défi : communiquer les rôles du réseau et pourquoi il s'agit d'une meilleure approche
- Résistance au changement
- Les groupes pourraient être trop techniques
- Faiblesse : le modèle est trop semblable au statu quo
- Des fonctions consultatives seules ne suffiront pas à changer les choses
 - Besoin d'une capacité opérationnelle nationale située hors du fédéral/du gouvernement
- Difficile de vendre une confiance inégale dans l'atteinte de résultats réalisables
- Nous assurer de réduire les efforts en double
- Chevauchements, trop de voix différentes
- Trop de groupes intéressés
- Risque élevé d'efforts en double

CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES

- **Financement**
- **Efforts en double - coût élevé**
- **Un autre organisme**
- **Échéances : ceci pourrait ralentir les choses**
- **Dédoublage des efforts**

Détail

- Défi financier : qui financera à long terme?
- Financement
- Le financement sera un défi pour l'industrie et le gouvernement
- Défis : qui paiera la note; indemnisation des producteurs
- Coût élevé et nombre de ressources nécessaires

- Important financement requis du gouvernement fédéral

AUTRES/HORS DE PROPOS

- Pas clair quelles maladies sont incluses. Toutes? Maladies endémiques?
- Zoonoses et faune?
- Critique des décisions (public)
- Comment renforcer le processus pour s'assurer qu'on aborde les bons enjeux?

Groupe/Question n° 3 : Quel devrait être le rôle des organismes de santé et de bien-être animal actuels – CCSA, CNSAE et CNSBEAE – pour promulguer ce modèle?

LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

- *Le CNSBEAE dirige et le CNSAE + la CCSA le soutiennent*
- *La CCSA fait avancer le modèle et le soutient*

Détail

- Le CNSBEAE devrait avoir le rôle principal et assumer la responsabilité
- Confusion quant au rôle de la CCSA au sein d'un organisme allégé
- Le CNSBEAE doit jouer un rôle prépondérant (comme un cadre intermédiaire) en communiquant le message/l'enjeu essentiel au SM/ministre, avec le CNSAE et la CCSA assurant le soutien et la mise en œuvre
- CNSBEAE : faire remonter l'information vers le gouvernement; il faudra trouver comment travailler avec le gouvernement pour faire bouger les choses
- Rôle de soutien, CCSA et Conseil – partie du nouveau réseau de la santé et du bien-être – à peaufiner et présenter au SMA
- CNSAE : concentration sur le bien-être – informer la haute direction des enjeux du bien-être animal; CCSA/CNSBEAE : davantage concentrés sur la santé animale
- Collaboration entre les trois
- Soutien : s'assurer que l'industrie approuve, faire approuver par la CCSA et le CNSAE, puis par le SMA
- Le CNSAE et la CCSA doivent être un canal de communication et soumettre le modèle à leur propre organisation, avec un plus large éventail de membres, pour commentaires et mises au point
- Pas certain que ces groupes sont bien choisis pour promouvoir le modèle. Ils exercent des fonctions différentes. Certains ne sont/ne seront pas d'accord avec le modèle (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Le CNSAE et d'autres (Ag & Food Exchange serait consultée et impliquée au besoin) (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Évaluer le rôle des trois afin d'éviter les chevauchements (communications, tâches, recherche, financement) (*Certains participants ne sont pas d'accord*)

- CCSA : promouvoir le modèle auprès des acteurs de l'industrie; CNSBEAE : promouvoir le modèle auprès des acteurs gouvernementaux – informer les SMA (Règl.) des progrès; CNSAE : aucun rôle ici (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- CNSBEAE : diriger avec d'autres secteurs de projets/de programmes selon l'expertise nécessaire (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Accent sur un domaine particulier : CNSBEAE (bien-être), CCSA (fonctionnement), CNSAE (politiques, enjeux émergents) (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- CNSAE : accent sur les codes et le modèle d'évaluation, intervient auprès des ministres pour souligner l'importance du bien-être animal (*Certains participants ont des réserves*)
- La CCSA deviendrait redondante (*Certains participants ont des réserves*)
- La CCSA devrait être absorbée par le Conseil (*Certains participants ont des réserves*)
- La CCSA deviendrait inutile; ce n'est pas un organisme complet (*Certains participants ont des réserves*)

RELATIONS AVEC LE MILIEU

- **Rétroaction et sensibilisation aux relations avec les membres/aux intérêts des membres**
- **Compréhension claire des rôles**

Détail

- Tous les organismes devront consulter leurs membres pour faire accepter le modèle. Chacun devra y mettre du sien.
- Le CNSBEAE devrait pouvoir miser sur ses contacts, p. ex. avec les vétérinaires en chef, pour promouvoir le modèle
- S'assurer que le modèle est accepté par l'industrie
- Définir le rôle de promulgation joué par l'industrie
- CCSA/CNSAE : convaincre leurs membres; leur diffuser l'information
- Clarté du but pour leurs propres membres
- Faire de la sensibilisation auprès de leurs membres et des gens sur le terrain
- Communiquer des informations en retour aux membres du réseau
- CNSAE : recueillir et obtenir l'appui des membres au sujet de la valeur du modèle
- En partageant l'information avec ses membres/le public au sujet de ce nouveau modèle de gouvernance (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- L'organisme actuel est bien branché à sa base d'appui (*Certains participants ont des réserves*)
- En retour, il faut promouvoir le modèle auprès des donateurs (*Certains participants ont des réserves*)

COOPÉRATION

- **Carrefour d'information**
- **« Chanter la même partition »; concertation**
- **Tous les organismes représentent la conscience du réseau, l'équité**

Détail

- CCSA et CNSAE : travailler ensemble à communiquer la valeur de leur travail

- Communiqué conjoint exprimant le soutien et le ralliement
- Soutenir visiblement l'initiative
- Favoriser les consensus et parler d'une même voix
- Élaborer des messages communs à diffuser au gouvernement et à l'industrie
- Les producteurs auraient un organisme unique à financer
- Tout le monde doit s'impliquer
- Une même voix pour des objectifs communs
- Harmoniser les recommandations
- Chanter la même partition
- Coordonner les efforts
- Tous doivent faire partie du nouveau modèle de gouvernance (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Être la conscience du réseau, s'assurer que le traitement et les décisions soient éthiques et justes
- Se consulter pour savoir comment diriger collectivement (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Collaborer entre eux (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Travailler à un objectif commun (*Certains participants ont des réserves*)
- Travailler sous la direction d'un organisme-cadre (*Certains participants ont des réserves*)
- Cela simplifie la voix/l'influence quand on interagit avec les autorités gouvernementales (*Certains participants ont des réserves*)

PRAGMATISME

- ***Le rôle n'est pas de financer, mais de miser sur les contacts et de rassembler l'information***
- ***Paralyse par l'analyse (pas besoin de trop de consultation)***

Détail

- Se rendre compte que l'inaction est mauvaise. Promouvoir [le modèle] comme une option positive et réalisable.
- Tous les organismes doivent être d'accord avec le modèle proposé et prendre des mesures actives pour l'appuyer.
- Présenter l'idée/le modèle au(x) gouvernement(s)
- Tous doivent soutenir le modèle
- Approuver le modèle malgré l'évolution du rôle de chaque organisme
- Favoriser le ralliement
- Chaque organisme doit comprendre clairement son rôle selon le nouveau modèle de gouvernance pour pouvoir le promulguer en conséquence (*Certains participants ne sont pas d'accord*)
- Chaque organisme doit se débarrasser du réflexe de « protéger son fief » pour vraiment évaluer son rôle dans le modèle (expertise) (*Certains participants ne sont pas d'accord*)

OFFRE DE CONSEILS

- Encadrer les consultations, la recherche de représentants, la recherche de fonds, la structure, l'avancement du plan de travail/du programme
- Offrir les conseils techniques
- Définir le rôle de promulgation joué par l'industrie
- *(Avec quelques réserves)* On pourrait combiner le tout en un « conseil pour la santé et le bien-être animal » composé de cadres moins élevés de l'industrie qui alimenteraient le réseau : un conseil consultatif auprès d'un conseil consultatif

DIVERS

- Perception à l'étranger de parler d'une même voix en matière de santé et de bien-être des animaux
- On pourrait combiner le tout en un « conseil pour la santé et le bien-être animal » composé de cadres moins élevés de l'industrie qui alimenteraient le réseau : un conseil consultatif auprès d'un conseil consultatif
- Les résultats de ce qui précède iraient au gouvernement du réseau (CNSBEAE, CCSA, CNSAE)
- CNSBEAE : les membres fédéraux et provinciaux doivent faire en sorte que ce qui est créé soit « vendable » auprès des gouvernements FPT
- Faire en sorte que l'on comprenne la notion d' « intérêt général » et le fait qu'elle intègre la santé publique, telle que régie par les gouvernements FPT, et l'accès aux marchés, qui devrait être régie par l'industrie; l'industrie doit être habilitée sur ce plan *(Certains participants ne sont pas d'accord)*
- Chacun montre où il a contribué *(Certains participants ont des réserves)*
- Communiquer les résultats *(Certains participants ont des réserves)*
- Contribuer à la création du nouveau réseau. Il faut générer quelque chose de neuf. Ce ne doit pas être simplement une fusion. *(Certains participants ont des réserves)*
- Vérifier le mandat – repérer les chevauchements *(Certains participants ont des réserves)*
- Ne rien perdre *(Certains participants ont des réserves)*

Groupe/Question n° 4 : Quel rôle envisagez-vous à long terme pour les organismes actuels – CCSA, CNSAE et CNSBEAE?

FUSION

- Dans la durée, on ne peut pas être limité par le mandat de son propre organisme
- C'est très difficile, car actuellement chacun a des responsabilités différentes
- Chacun doit comprendre qu'il est là dans un but commun
- Les fonctions de communication avec le milieu sont laissées à la Coalition
- Éliminer les dédoublements/chevauchements
- Les rôles inspireront davantage confiance à long terme, ce qui va améliorer la position du Canada sur le plan commercial et en faire un chef de file mondial
- Les trois organismes sont des catalyseurs; ils doivent devenir les organismes du réseau

- Travailler à ce que la CCSA, le CNSAE et le CNSBEAE parlent « d'une même voix »
- Une voix
- Le but doit être le même
- Fusionner le rôle de chaque groupe en une solution simplifiée
- Voix globale – rôle en santé animale
- Développer un seul flux de politiques
- Un organisme unique qui parle d'une voix cohésive et qui donne l'impulsion et les conseils nécessaires

OPTION 1 – FUSION OU ORGANISME-CADRE

- ***Fusionner les trois organismes avec chevauchement de leurs sphères de responsabilité***
- ***Chevauchement***
- ***Risque de conflits?***
- ***Confus***

Détail

- Les fonctions pourraient rester à peu près les mêmes, mais en plus concentrées; pourraient servir de source de savoir-faire et de financement
- Le groupe proposé coordonnerait l'information et s'exprimerait d'une même voix auprès du gouvernement
- Avoir un seul organisme
- Financer un seul organisme
- Combiner le CNSAE, la CCSA, le CNSBEAE sous un organisme-cadre (parent)
- Tous doivent changer pour fusionner en un organisme unique
- Partage des ressources à long terme
- À long terme : une voix, mais pas aux dépens d'organismes ayant des objectifs ou mandats uniques
- À long terme, les trois groupes devront présenter une démarche mieux intégrée pour aborder les enjeux
- Rôle important pour les trois, surtout en ce qui a trait aux conseils techniques et au savoir-faire
- On devrait s'approcher d'un modèle de « partenariat »
 - Gouvernement-industrie : qui paie les violons choisit la musique
- Les groupes doivent conserver leur forme actuelle sous la nouvelle structure, mais il faut un seul flux
- Les groupes devraient éliminer les lignes de démarcation floues et améliorer l'efficacité
- *(Des membres du groupe n'étaient pas d'accord)* – Les trois organismes vont en fait se dissoudre et devenir des comités consultatifs auprès du nouvel organisme
 - Ils devront ajuster leur composition en conséquence

OPTION 2 – RESTRUCTURATION

- **Hiérarchie**
 - **CNSBEAE = réseau**
 - **Le CNSAE et la CCSA sont les sous-groupes (de travail, consultatif) qui alimentent le CNSBEAE en conseils**
- **Mandats distincts**
- **Pas un trop grand saut**
- **Est-ce que cela crée des gagnants et des perdants?**
- **Lacunes possibles dans la représentation?**

Détail

- Le Conseil NSBEAE devient le Réseau
- Le CNSBEAE relevait du gouvernement, maintenant ce serait le Réseau
- CNSBEAE : donne des conseils à la sphère politique
- CNSBEAE : plus stable sur le plan administratif; favorise l'efficacité
- CNSAE : tendrait davantage à l'élaboration de politiques
- CNSAE : même chose, mais pour les enjeux touchant au bien-être animal
- Il faut un CNSAE pour s'occuper des codes et du bien-être
- *(Des membres du groupe étaient en désaccord)* – Le CNSAE poursuivrait son travail concret sur le bien-être animal, le CNSAE resterait distinct du CNSBEAE, le CNSAE servirait d'agent de prestation
- CNSAE : rôle d'application/législatif
- Le modèle proposé deviendrait le seul groupe; les autres pourraient fonctionner en tant que groupes de travail
- Rôles :
 - CCSA : pilotée par l'industrie/la représentation
 - CNSAE : élaboration des codes de pratiques
 - CNSBEAE : coordination de la stratégie nationale sur la base de discussions avec tous les acteurs du milieu – source du savoir technique (expertise)
- Créer des sous-comités au sein d'un organisme principal
- Le CNSBEAE poursuivrait son travail sur les politiques
- La CCSA, le CNSAE et le CNSBEAE adopteraient la structure suggérée durant la séance
- Certaines fonctions de la CCSA et du CNSAE peuvent être limitées et réduire les charges administratives. Fonctionnement sous la direction du Conseil NSBEAE
- Le Conseil se concentrerait sur le système dans l'ensemble
- Fusionnement en un organisme unique avec trois fonctions distinctes
- CCSA : contrôle/surveillance des maladies
- CCSA : tri/préparation des dossiers sur la santé animale à transmettre au réseau (Conseil)
- La CCSA fournirait le soutien administratif
- CNSAE et CCSA : continuer à travailler avec le CNSBEAE afin de maintenir le statut; faire fond sur la base d'expérience et de connaissances

OPTION 3 – SOLUTIONS DE RECHANGE AUX DEUX PREMIÈRES OPTIONS

- Certains organismes restent les mêmes
- Certains organismes sont éliminés, fusionnés ou remplacés

Détail

- Il n'y aura pas nécessairement un rôle pour la CCSA à l'avenir
- Une nouvelle structure pourrait remplacer la CCSA et le Conseil – accent sur les politiques – les politiques pourraient inclure le bien-être animal!
- Deux organismes contribueraient leur savoir-faire (CNSAE/CCSA)
- Le CNSAE a des fonctions distinctes, sur le plan opérationnel, qui ne devraient pas changer
- La nouvelle entité deviendrait-elle le « conseil » qui remplacerait le CNSBEAE?
- (*Désaccord*) Pas de rôle véritable pour la CCSA
- Un changement ou une évaluation des trois organismes pourrait être nécessaire; ce n'est pas encore clair
- La CCSA/le CNSAE sont en lien direct avec l'industrie
- La CCSA et le CNSAE seraient combinés et relèveraient du CNSBEAE
- Le CNSAE poursuivrait le travail sur les codes et les normes de bien-être. La CCSA se dissoudrait ou deviendrait le secrétariat. Le CNSBEAE serait aussi le comité consultatif du Réseau (*Désaccord*)

DIVERS

Détail

- Le comité de l'association élargie rendrait des comptes au gouvernement
- Là où chaque secteur est responsable de la mise en œuvre de la stratégie « Une santé »
- Pour cela, il faudra nettoyer les chevauchements
- Collaborer au sein des structures actuelles, chacune ayant un mandat étroitement défini
- Besoin de clarifier les chevauchements et de rationaliser le processus, p. ex., processus d'audit pour les producteurs
- Les trois groupes devraient encore soutenir le réseau en l'alimentant avec leur apport
- Ces organismes ne sont pas fusionnables
- L'évolution est la clé
- Ils apporteront une expertise opérationnelle au processus
- Collecte de renseignements et rétroaction
- Devenir un important collaborateur dans la formulation des politiques
- Continuer de travailler sur les éléments pratiques
- Transparence/objectivité
- Les membres de l'organisme pourraient participer en tant que conseillers pour nommer les gens qui communiqueront avec le gouvernement
- Il est important que l'industrie soit représentée
- Faciliter l'orientation convenue entre l'industrie et le gouvernement
- Partenariat entre les trois groupes et collaboration plus poussée

- Rôle dans la démonstration de la réussite du modèle au moyen de premiers projets et en informant les décideurs de sa valeur
- Mise à contribution de travailleurs de première ligne qui peuvent repérer les nouveaux enjeux tôt et avertir les décideurs
- Pas sûr au sujet du CNSBEAE
- Des questions? Faire appel aux groupes de partenaires au Canada pour grouper les enjeux importants et « filtrer le bruit »