

Conseil national sur la santé et le bien-être des animaux d'élevage

Modèle de gouvernance et plan de mise en œuvre

Présenté par : Karl Salgo, directeur exécutif – Échange de la gouvernance publique



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

Contexte – *Organizing for Action*

- L'Institut sur la gouvernance (ISG) a participé au forum sur la gouvernance du Conseil national sur la santé et le bien-être des animaux d'élevage (CNSBEAE) en décembre 2012 (*Organizing for Action* [organisation de l'intervention] et rapport sommaire du forum).
- Des modèles ont été proposés et les deux options suivantes ont été jugées les plus pertinentes :
 - modèle de réseau consultatif;
 - modèle axé sur les partenariats.
- On recommande d'établir un réseau, ce qui pourrait constituer la première étape en vue de l'établissement d'un modèle axé sur les partenariats.
- Plan d'action : préparer une analyse de rentabilisation, promouvoir l'adhésion, cerner les lacunes, préciser l'approche de gestion du bien-être des animaux, désigner des champions, renforcer la capacité, solliciter la participation du plus grand nombre possible de cadres supérieurs, promouvoir le regroupement au sein du gouvernement fédéral et accroître la collaboration avec l'Agence de la santé publique du Canada.

Décembre
2012



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

2

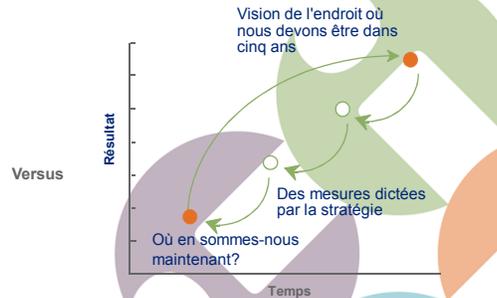
Cadre stratégique de planification incrémental vs. dynamique

Processus de planification incrémentale

Processus de planification stratégique dynamique



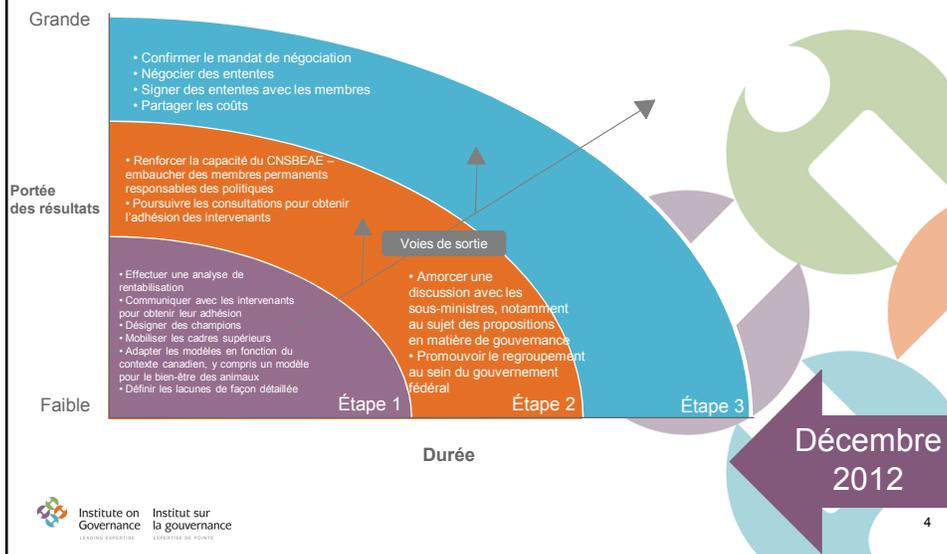
Gradualisme



Centre

Contexte – Organizing for Action

Étapes de mise en œuvre



Contexte – faits nouveaux récents

- Le Comité fédéral-provincial-territorial des sous-ministres adjoints de l'Agriculture responsables de la réglementation a confié un nouveau mandat CNSBEAE.
- Le groupe de travail du CNSBEAE a élaboré un plan de travail et un modèle logique.
- Les représentants du CNSBEAE ont consulté les dirigeants d'Animal Health Ireland (AHI), de l'Animal Health and Welfare Board for England (AHWBE) et d'Animal Health Australia (AHA).

Printemps
2013

Études de cas canadiennes et internationales

- L'ISG a rencontré les dirigeants d'organisations canadiennes et étrangères œuvrant dans le domaine de la santé et du bien-être des animaux, ainsi que des fonctionnaires actuels et anciens d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Les sujets suivants ont été abordés lors de ces entrevues :
 1. leçons apprises lors du lancement et des premières activités;
 2. détermination des facteurs facilitant la mise en œuvre;
 3. objectifs des intervenants des organisations gouvernementales et non gouvernementales;
 4. initiatives de mise à l'essai de la gouvernance collaborative;
 5. défis.

Études de cas internationales



AHA



- Deux facteurs : 1) risques commerciaux 2) volonté du gouvernement de partager les coûts
- Collaboration entre les États et le gouvernement fédéral
- Principales initiatives liées à la surveillance, à la préparation aux situations d'urgence, au système d'information et à l'épidémiologie appliquée
- Au nombre des défis figurent le scepticisme de l'industrie à l'égard d'une organisation exclusivement gouvernementale et de la décision de séparer le bien-être des animaux
- Beaucoup de temps a été consacré à la mise en œuvre

AHI



- Le principal facteur était l'incidence élevée de paratuberculose et les risques potentiels pour les humains
- Le gouvernement estimait que l'organisation accordait une importance démesurée aux risques pour l'industrie au détriment des intérêts de la population
- Le ministère concerné a nommé les membres du conseil et dirige ce dernier (parti pris perçu)
- Financement provenant à parts égales de l'industrie et du gouvernement
- L'organisation entend orienter ses activités principalement vers la science
- Les membres du conseil ont des compétences marquées et des groupes de travail techniques sont utilisés fréquemment

AHWBE



- Les facteurs comprennent l'intérêt pour le partage des coûts (gouvernement), le désir d'une voix plus forte (industrie) et la réponse à la fièvre aphteuse
- Fait partie de la structure interne du gouvernement et compte des représentants de l'industrie
- Le conseil produit des avantages directs et relève principalement du ministre compétent
- L'avantage premier est que l'on s'attend à ce que le gouvernement accepte les conseils
- Le syndicat national des agriculteurs est influent et il a soulevé des préoccupations à l'égard du conseil

Études de cas canadiennes



CNSAE



- Nécessaire en raison de la décision du gouvernement fédéral de ne plus assumer de responsabilités sur le plan du bien-être des animaux; le gouvernement était tout de même disposé à fournir le financement initial
- Axé sur l'établissement de codes concernant le bien-être en vue de leur adoption par les provinces
- Approche scientifique
- Entente de contribution entre la Coalition canadienne pour la santé des animaux (CCSA) et Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Le gouvernement est un partenaire et n'est donc pas responsable du projet
- La CCSA a contribué à la création du Conseil national pour le soin des animaux d'élevage (CNSAE), en plus de fournir un soutien administratif

CCSP



- Requis en raison de l'intervention contre la grippe H1N1
- Cinq membres de l'industrie et deux membres vétérinaires
- Le Réseau canadien de surveillance de la santé porcine est principalement un mécanisme de surveillance
- Aucun représentant du gouvernement ne siège au Conseil, mais le système est financé par le gouvernement fédéral et il bénéficie du soutien des hauts fonctionnaires
- Initiative mise en œuvre en étroite collaboration avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Consultations menées auprès de l'industrie avant la création du Conseil canadien de la santé porcine (CCSP)

CCSA



- Publication récente du document *Concept Paper for Renewal in a Collaborative Environment* (étude conceptuelle en vue du renouvellement dans un environnement axé sur la collaboration)
- Ressemblances avec le modèle de réseau présenté lors du forum
- Coordination possible des activités avec celles du CNSAE, du CNSBEAE et du CCSA, et rationalisation éventuelle
- Vétérinaire en chef fédéral = membre d'office
- Directions : CNSAE pour le bien-être, CCSA pour la santé et CNSBEAE pour les politiques
- Renforcement de la capacité relative aux politiques et de la relation de reddition de comptes
- Approche gradualiste requise

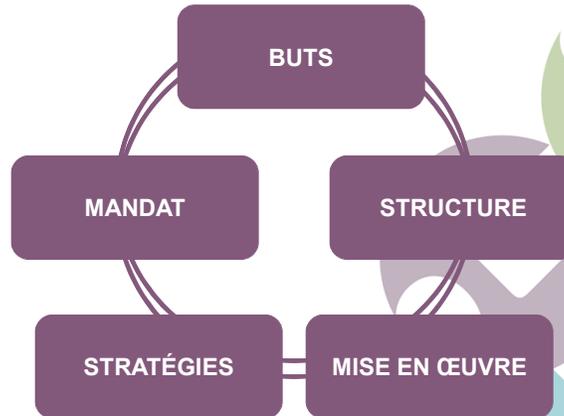
Leçons apprises – conception

- Presque toutes les organisations ont un lien qui leur est propre avec le gouvernement.
- Possibilités de participation du gouvernement : non-interventionnisme, partenariat explicite ou contrôle gouvernemental considérable.
- Similitudes :
 - financement et parrainage par le gouvernement;
 - processus établi pour la collecte de renseignements par le gouvernement;
 - politique objective fondée sur l'expérience et la science essentielle à la crédibilité;
 - participation des intervenants selon un mécanisme axé sur la collaboration essentielle au bon fonctionnement.

Leçons apprises – stratégie

- Facilitation par le gouvernement : des subventions gouvernementales sont essentielles.
- Des champions sont nécessaires.
- Les situations de crise et la détermination de menaces importantes créent des occasions de croissance.
- Les gouvernements cherchent à limiter et à partager les coûts, et ce, tout particulièrement lorsque les risques pour le secteur privé sont élevés.
- La volonté de l'industrie d'assumer les coûts contribue à la légitimité des conseils qu'elle offre.
- Les organisations de l'industrie doivent collaborer et accepter le mandat de l'organisation : les groupes représentants sont parfois hésitants, mais cela ne signifie pas qu'ils n'accepteront pas les propositions mises de l'avant.
- Les initiatives pilotes requises doivent permettre de cerner les questions urgentes et de préciser la valeur que peuvent ajouter les mesures que l'on entend prendre pour donner suite à ces questions.

Réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux



Réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux

- Critères liés aux résultats :
 1. Prise de décision améliorée : les contributions sont coordonnées de façon inclusive et des conseils sont donnés à davantage de cadres supérieurs.
 2. Élaboration de politiques selon un mécanisme de collaboration.
 3. Partage de l'expertise ou de données scientifiques entre l'industrie et le gouvernement.
 4. Point de départ possible de l'établissement d'un système collaboratif fondé sur un protocole d'entente.
 5. Acceptable pour l'ense
 6. Partage des coûts et des avantages entre l'industrie et le gouvernement.
 7. Amélioration de la diffusion des renseignements et du recours aux technologies.
 8. Possibilité de subventions gouvernementales?

BUTS

Réseau canadien de la santé et du bien être des animaux

- Buts réalisables, acceptés à grande échelle et susceptibles de produire des résultats de grande qualité.
- Le modèle de partenariat peut constituer l'objectif à long terme.
- Prise de mesures en vue de l'établissement d'ententes, en évitant les questions litigieuses.
- Double avantage : accroître la contribution apportée au gouvernement ainsi que la capacité d'agir à titre de centre d'échange.
- Production de rapports à l'intention des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux (ou des sous-ministres).

BUTS

Réseau canadien de la santé et du bien être des animaux

- Formulation de conseils fondés sur l'expertise et portant sur toutes les questions relatives aux activités et aux politiques à l'échelle nationale; ces conseils seront donnés au nom des intervenants et selon une approche de collaboration.
- Certaines des questions examinées peuvent avoir une dimension technique, mais la plupart seront liées à l'orientation et aux enjeux politiques.
- Formulation de conseils, exécution d'activités de promotion et de préparation aux situations d'urgence, réalisation d'initiatives de contrôle des maladies.
- Mandat et financement établis en fonction d'ententes.

MANDAT

Réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux

- Organe consultatif pour les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux.
- Nécessité de compter sur des membres des hauts niveaux de direction (présidents-directeurs généraux, sous-ministres et sous-ministres adjoints).
- Structure de soutien permanente :
 - repose sur des organisations existantes (CNSAE, CNSBEAE, CCSA);
 - soutien administratif;
 - structure du comité technique.
- Financement conjoint par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de même que l'industrie.

STRUCTURE

Réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux

- Le gouvernement hésite à ajouter de nouvelles ressources, estimant que cela pourrait nuire à la clarté dans les activités et entraîner de nouvelles dépenses.
- La proposition de valeur du réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux (RCSBEA) permettra de clarifier les choses :
 - intégration des secteurs opérationnels et stratégiques;
 - fonction de centre d'échange faisant autorité.
- Le RCSBEA mettra de l'avant des solutions et des idées aux fins de discussion.
- Processus de mise en œuvre progressif.

STRATÉGIES

Réseau canadien de la santé et du bien-être des animaux

- Définir le mandat et désigner des champions parmi des intervenants non gouvernementaux.
- Obtenir des subventions gouvernementales (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Comité fédéral-provincial-territorial des sous-ministres adjoints de l'Agriculture responsables de la réglementation) :
 - proposer le modèle envisagé au Comité fédéral-provincial-territorial des sous-ministres adjoints de l'Agriculture responsables de la réglementation, mais éviter de laisser croire qu'il s'agit de la fin du CNSBEAE.
- Voir au regroupement des responsabilités relatives à la santé et au bien-être des animaux au sein de la direction générale chargée de la santé des animaux; rôle clé de vétérinaire en chef fédéral.

MISE EN ŒUVRE

Réseau canadien de la santé et du bien être des animaux

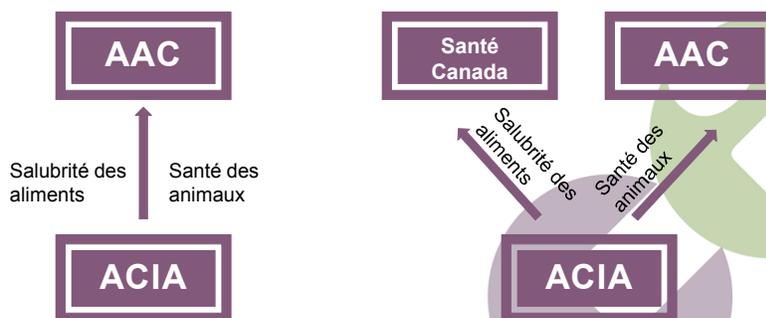
- Les questions examinées doivent être des risques auxquels il est urgent de donner suite, mais à l'égard desquels les solutions envisagées sont réalisables.
- Discussion continue sur les calendriers et les chemins critiques.
- Initiatives possibles touchant ce qui suit :
 - diarrhée épidémique porcine;
 - anaplasmose;
 - résistance antimicrobienne;
 - surveillance;
 - préparation aux situations d'urgence.

MISE EN ŒUVRE

Principales leçons tirées de la recherche comparative supplémentaire

	Animal Health and Welfare Board for England	Conseil canadien des chefs d'entreprise	Réseau pancanadien de santé publique	Comité consultatif industrie-gouvernement sur la traçabilité
Leçon	Organisation hautement intégrée et axée sur la collaboration investie d'un mandat solide défini par le gouvernement	Approche de défense de l'intérêt public fondée sur des éléments probants	Établissement d'une relation hiérarchique entre les sous-ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux	Mise sur pied d'un organe consultatif de l'industrie sur la santé des animaux au Canada, investi d'un mandat défini par les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux
Principal inconvénient	Aucune composante fédérale-provinciale-territoriale; niveau élevé d'adhésion du gouvernement requis	Aucun représentant du gouvernement ou mandat défini par ce dernier	Aucune composante majeure de l'industrie	Portée limitée du mandat

Contexte – nouvelles relations de travail de l'ACIA



- La relation hiérarchique n'est plus avec Agriculture et Agroalimentaire (AAC), mais bien avec Santé Canada.
- En pratique, la plupart des travaux de l'ACIA seront effectués au sein d'AAC.

Facteurs à prendre en considération en vue de la définition du mandat

- Mandat – Relève des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux? Fondé sur des éléments probants? Modalités détaillées?
- Composition – Membres de l'organe consultatif? Membres du conseil? Durée des nominations établie?
- Processus de nomination – Par le ministre de l'Agriculture? Candidature des gouvernements provinciaux ou de l'industrie ou candidature ouvertes? Critères?
- Responsabilités – Mandat de base, mais aussi relations avec les intervenants? Portefeuilles? Amélioration continue? Recherche?
- Responsabilités en tant que fiduciaire et normes de conduite – Fondées sur des éléments probants? Intérêt public? Lignes directrices sur les conflits d'intérêts?

Facteurs à prendre en considération en vue de la définition du mandat

- Reddition de comptes – Rapport annuel? Participation aux réunions fédérales-provinciales-territoriales? Rapports hiérarchiques? Comptes rendus de réunion présentés aux ministres?
- Questions de procédure – Fréquence des réunions? Procédures? Structure des groupes de travail et des comités? Évaluation?
- Soutien – Relation du réseau avec les organisations existantes (CCSA, CNSAE, CNSBEAE)? Soutien technique et administratif?
- Finances – Partage des coûts? Processus opérationnels? Rémunération accordée aux membres et remboursement des dépenses de ces derniers?

Avez-vous des questions?



Questions à considérer

1. Quels sont les avantages et les éléments facilitateurs du modèle proposé?
2. Quelles sont les lacunes ou les défis du modèle proposé?
3. Quel rôle les organisations existantes - CCSA, CNSAE et NSBEAE - devraient-elles jouer dans la promotion du modèle?
4. Quel rôle envisagez-vous pour les organisations existantes - CCSA, CNSAE et NSBEAE - à plus long terme?