

Vers un avenir durable pour le Conseil canadien de protection des animaux (CCPA)

Processus d'engagement des parties intéressées



Canadian Council on Animal Care
Conseil canadien de protection des animaux

Novembre 2013

Rapport préparé par :

HILL+KNOWLTON
STRATEGIES

Résumé

En raison de la réduction importante du financement de son Programme des évaluations et de la certification (pour la période 2013-2016), le CCPA a entrepris un processus national et collaboratif d'engagement des parties intéressées en septembre 2013 pour recueillir un large éventail de commentaires et d'avis de la part des parties intéressées. L'objectif de ce travail du CCPA avec les parties intéressées était d'élaborer ensemble une solution financière durable, à la fois équitable et acceptable pour tous, tout en maintenant l'efficacité et l'intégrité de l'ensemble de son programme. Le processus d'engagement a été conçu selon une approche itérative pour passer d'une large enquête sur les grands enjeux et les principales options à une contribution ciblée sur les moyens d'assurer un avenir durable pour le CCPA. Des représentants de tous les groupes principaux de parties intéressées, soit des universités et collèges, des centres de recherche, des industries du secteur privé, des organismes fédéraux et des organismes de subvention non gouvernementaux (OSNG), ont participé activement au processus.

Le processus stratégique d'engagement employé comportait les trois phases décrites ci-dessous.

- 1. Guide des options en format électronique** – Recensement de l'ensemble des points de vue concernant les services offerts par le CCPA et pour résoudre le problème de financement du CCPA. Près de 500 Guides des options ont été remplis par les parties intéressées.
- 2. Cyberconférences** – Engagement de parties intéressées provenant de divers secteurs et groupes pour examiner à fond leurs points de vue concernant les défis et les opportunités qui s'offrent au CCPA. Au total, 48 participants ont pris part aux cyberconférences (sur invitation).
- 3. Atelier de concertation** – Activité au cours de laquelle des parties intéressées ont élaboré ensemble des solutions et des options envisageables pour l'avenir. Au total, 28 personnes provenant de divers secteurs et groupes clés ont participé à cet atelier d'une journée (sur invitation).

Cinq principales conclusions se dégagent de l'analyse minutieuse des données recueillies dans le cadre des trois phases du processus d'engagement des parties intéressées :

- 1. Les parties intéressées attachent une grande valeur au programme intégré du CCPA qui comprend l'élaboration de normes et les services de certification et l'appuient fermement :** Tous les groupes de parties intéressées appuient fermement le CCPA et ses services. Les parties sont d'ailleurs très favorables à l'intégration de l'élaboration des normes et des services de certification. La plupart des participants demandent une plus grande action collective de toutes les parties intéressées pour aider à soutenir le CCPA et le système du soin aux animaux. Cependant, cet appui et cette volonté de travailler ensemble coexistent avec une forte opposition à la réduction de la subvention des IRSC et du CRSNG.
- 2. Les parties intéressées demandent une répartition équitable des coûts pour soutenir le système :** Les parties intéressées sont très attachées au principe d'une répartition équitable des coûts pour soutenir le système canadien du soin aux animaux. Cependant, les opinions diffèrent sur la manière d'opérationnaliser l'équité, notamment la répartition des coûts pour l'ensemble des groupes et des secteurs du système. Le modèle de paiement à l'acte pour les établissements, qui prévoit le recouvrement des coûts de certification, recueille très peu d'appui.
- 3. Les services du CCPA sont d'intérêt public et doivent donc être financés par des fonds publics; le gouvernement doit payer pour des biens publics :** Une forte réticence se manifeste à l'égard de la démarche pour remédier à l'insuffisance budgétaire du CCPA et des options de recouvrement des coûts proposées dans ce cadre. Toutefois, cette réticence ne met pas en doute la valeur du CCPA, mais souligne plutôt le fait que les services du CCPA sont d'intérêt public. Les parties intéressées estiment que le gouvernement doit être responsable de fournir un financement adéquat pour toutes les composantes du programme du CCPA.
- 4. Le CCPA doit trouver des façons d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts :** En grande partie comme solution de rechange au recouvrement des coûts, certains participants exhortent le CCPA à modifier son mandat pour réduire les coûts et à examiner des façons de rationaliser la prestation de services, notamment le processus d'évaluation.
- 5. Compte tenu de l'insuffisance budgétaire, le CCPA doit étudier de nouvelles occasions d'affaires pour générer des revenus :** Le CCPA peut penser à l'avenir et profiter des occasions d'affaires pour remédier à l'insuffisance budgétaire ainsi que de renforcer ses opérations. Certains participants suggèrent au CCPA de modifier ses services et son mandat dans le but d'accroître ses revenus.

Dans l'ensemble, les résultats de l'engagement des parties intéressées révèlent une volonté commune d'aider le CCPA à maintenir l'approche intégrée de l'élaboration de normes et de la prestation de services de certification pour que son programme continue à servir le système de surveillance du bien-être des animaux utilisés en science. Les parties intéressées s'accordent pour reconnaître la valeur du programme du CCPA du point de vue des avantages qu'il apporte en matière de recherche de haute qualité, de compétitivité et de confiance accrue du public concernant l'utilisation des animaux en science au Canada (normes semblables à celles de l'ISO). Leur bonne volonté et leur respect sont un atout dont le CCPA peut tirer parti pour tracer une voie pour l'avenir. Les parties intéressées ne s'entendent pas sur un modèle de recouvrement des coûts pour résoudre le déficit de financement du CCPA, car leurs points de vue sur ce qu'est une répartition équitable au sein du système varient. Les parties sont toutefois conscientes qu'un nouveau modèle de gestion qui permet de réduire la dépendance du CCPA à l'égard du financement des organismes des trois conseils est nécessaire à moyen ou long terme. Pour cela, les parties sont disposées et souhaitent aider le CCPA à établir ce modèle, qui pourrait inclure diverses options pour la génération de revenus et la réduction des coûts.

Tables des matières

Résumé.....	i
1. Généralités.....	1
2. Processus d'engagement et profil des participants	1
3. Principales conclusions	7
4. Conclusions.....	15
 Annexes	
A. Organismes représentés lors des cyberconférences.....	17
B. Organismes représentés lors de l'atelier de concertation	18

1. Généralités

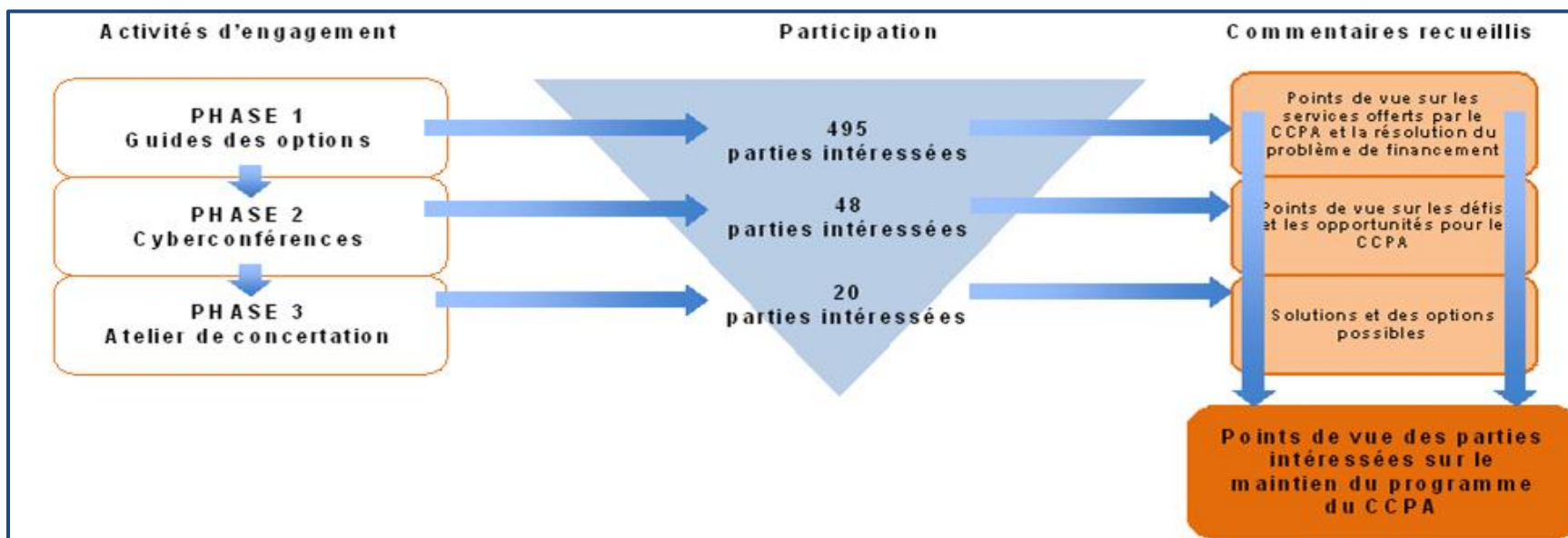
À l'automne 2013, le Conseil canadien de protection des animaux (CCPA) a entrepris un processus national et collaboratif d'engagement des parties intéressées pour guider l'élaboration et la mise en œuvre d'une solution de financement durable concernant le financement du programme du CCPA. Ce programme assure la surveillance de l'utilisation éthique des animaux en science par l'élaboration de normes et la certification de leur mise en œuvre par les établissements. Compte tenu du fait imminent que les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) procéderont sur trois ans (2013-2016) à une diminution du financement de son programme de certification, le CCPA a sollicité l'apport général et ciblé de ses parties intéressées, soit les établissements et les organismes qui exercent une influence sur le système canadien de la science faisant appel à l'utilisation des animaux ou qui en bénéficient. L'objectif était d'élaborer ensemble une solution financière équitable et acceptable pour toutes les parties intéressées, tout en préservant l'efficacité et l'intégrité du programme du CCPA.

2. Processus d'engagement et profil des participants

Pour faire appel aux principales parties intéressées et susciter leur participation, le CCPA a mené, en septembre et octobre 2013, un processus d'engagement en trois phases. Le CCPA a retenu les services de Hill+Knowlton Strategies (H+K), l'une des principales firmes de communications stratégiques au Canada, pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un processus d'engagement efficace d'un large éventail de parties intéressées. L'équipe de consultation publique et de recherche de H+K est formée d'éminents spécialistes de l'engagement du public et des parties intéressées, forts d'une vaste expérience et d'une expertise unique et munis d'outils et de méthodes efficaces. Leur portefeuille comprend plus de 200 projets de consultation et d'engagement menés avec succès. Au cours de la dernière décennie, cette équipe a aidé un large éventail de clients à répondre à leurs besoins grâce à un processus d'engagement, notamment le gouvernement fédéral, les administrations provinciales et municipales ainsi que les organismes sans but lucratif. C'est avec elle que le CCPA a travaillé en étroite collaboration pour concevoir et mettre en œuvre une méthodologie et un processus d'engagement efficace.

Le processus d'engagement itératif a été conçu dans le but d'effectuer une vaste consultation sur les grands enjeux et les principales options et, par phase, de cibler les contributions sur les solutions pour relever les défis qui ont trait à la durabilité. Les renseignements recueillis au cours de chacune des phases ont servi à guider les discussions et l'engagement avec les parties intéressées. La raison d'être de ce processus était de concentrer stratégiquement les commentaires des parties intéressées, en commençant par une large enquête afin d'établir un plan pour cerner les points de vue, puis de cibler des groupes pour trouver des solutions et des options envisageables pour le CCPA. Ainsi, les

principales parties intéressées de tous les groupes, notamment des universités et des collèges, des industries du secteur privé, des organismes fédéraux et des organismes de subvention non gouvernementaux (OSNG), ont participé activement au processus, ce qui est essentiel pour trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties intéressées.



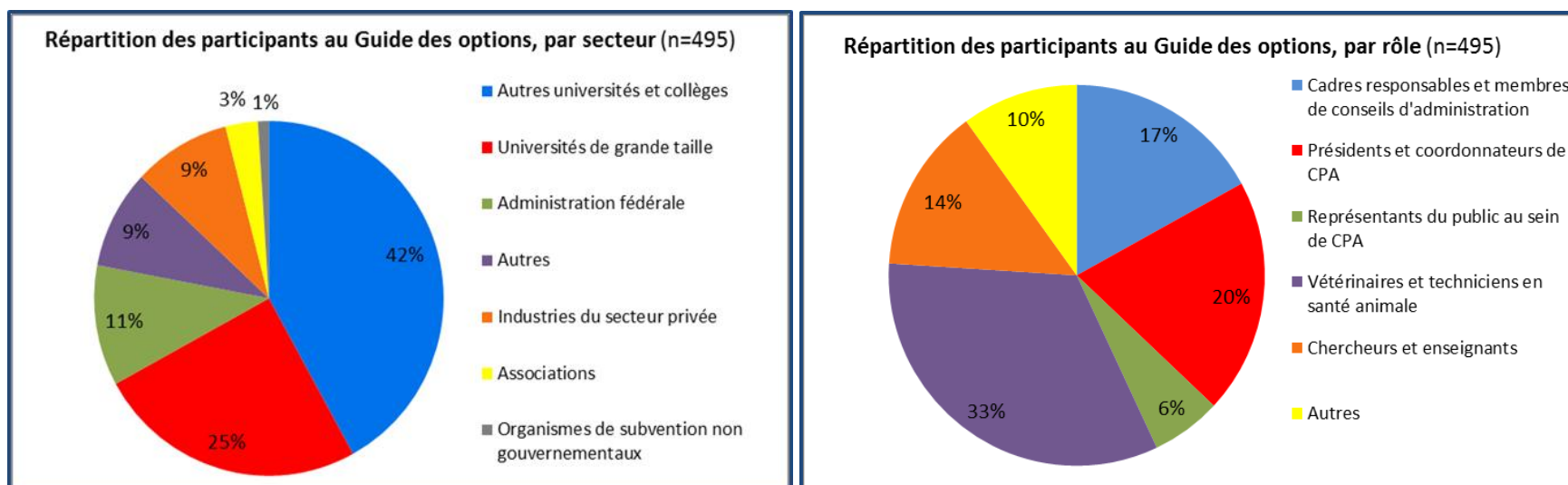
Phase 1 : Guide des options

Approche : Recueillir un large éventail de points de vue sur les services du CCPA et sur les défis à relever

La première phase du processus d'engagement des parties intéressées du CCPA a été le Guide des options, un outil en ligne de H+K qui a permis aux participants de formuler des commentaires. Les opinions informées ainsi recueillies ont aidé la prise de décision grâce à cette expérience interactive largement accessible. Contrairement à l'enquête classique, cette approche fournit aux participants l'information générale pertinente avant de solliciter leurs opinions sur la question et cherche surtout à comprendre la justification des choix des participants. La valeur du guide réside dans une participation mieux éclairée. Comme mentionné, le guide a permis d'établir un plan pour cerner les points de vue de près de 500 parties intéressées du CCPA. Cette phase a permis de favoriser et d'approfondir le dialogue avec les parties intéressées concernant le problème de financement du CCPA, de mettre en évidence des points communs et des

divergences parmi les différents groupes en plus de guider l'étape suivante de discussions pour mieux comprendre les points de vue des parties intéressées et examiner les solutions possibles.

Pour fournir aux participants les éléments importants du contexte, le guide incluait l'information essentielle sur le CCPA et les services offerts par le CCPA (se concentrant sur le programme du CCPA), le contexte des activités du CCPA (p. ex., les dépenses pour la recherche et le développement dans le domaine de la santé, les investissements liés au bien-être animal), le problème de financement, le concept de recouvrement des coûts et d'options connexes. Le guide comprenait ensuite des questions ouvertes et fermées réparties en trois principaux thèmes : ce qui fait l'efficacité d'un système de surveillance, le recouvrement des coûts et la répartition des coûts. Les participants ont expliqué leurs choix et ont également offert d'autres commentaires et suggestions grâce aux questions ouvertes.



Participation

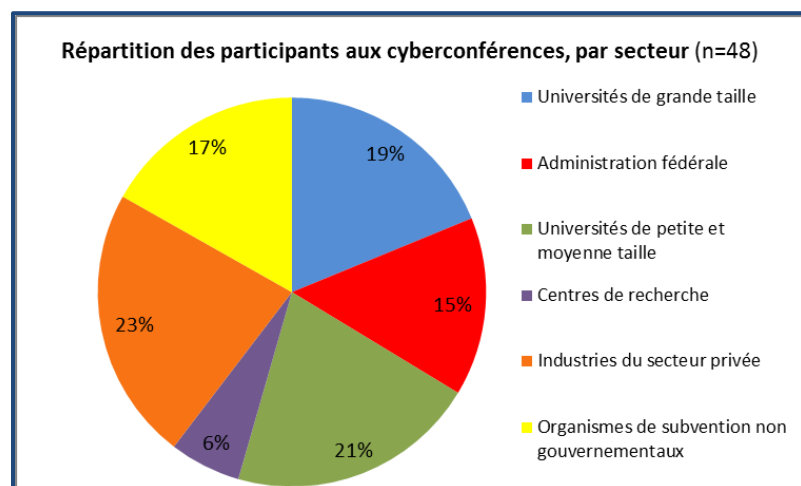
Le CCPA a invité un large éventail de parties intéressées, notamment des personnes et des organismes qui exercent une influence sur son programme ou qui en bénéficient (p. ex. les établissements certifiés des secteurs privé, public et sans but lucratif, les membres de comités de protection des animaux, les organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé). Le Guide des options a été accessible en ligne pendant deux semaines, soit du 5 au 20 septembre 2013. À la fin de cette période, 495 personnes avaient rempli le guide. Les universités et les collèges représentent le plus important groupe de parties intéressées ayant rempli le guide (67 %); un quart d'entre eux représentent les grandes universités. Les diagrammes ci-dessous illustrent la participation en fonction des secteurs et des rôles des parties intéressées. Il convient de noter le nombre élevé de vétérinaires et de techniciens (33 %) et de coordonnateurs et présidents de CPA (20%); ces personnes connaissent très bien le programme du CCPA.

Phase 2 : Cyberconférences

Approche : Examiner divers points de vue concernant les défis et les opportunités qui s'offrent au CCPA

Au cours de la deuxième phase du processus d'engagement, le CCPA a organisé quatre cyberconférences en utilisant la technologie WebEx. Chaque cyberconférence a été conçue pour obtenir la participation de représentants d'un ou de deux secteurs et groupes clés de parties intéressées : (1) universités de grande taille et laboratoires fédéraux; (2) organismes de subvention non gouvernementaux (OSNG); (3) universités de petite et moyenne taille, collèges et centres de recherche; et (4) industries du secteur privé. Guidées par les résultats de la première phase, ces séances ont permis aux groupes de parties intéressées de décortiquer et de discuter des résultats du Guide des options, d'examiner à fond les divers points de vue en sondant les principaux défis et les opportunités pour le CCPA, et de déterminer les options à examiner plus à fond lors de l'atelier de concertation (la troisième et dernière phase du processus d'engagement des parties intéressées).

H+K a offert des services professionnels d'animation, de prise de notes et de soutien technique pour les cyberconférences. Le directeur général du CCPA et le président ou le vice-président du Conseil du CCPA, bien que principalement à l'écoute, ont établi d'emblée le contexte et apporté des éclaircissements au cours des cyberconférences. Ces séances de deux heures et demie se sont déroulées selon le format suivant : mise en contexte du problème de financement du CCPA et des stratégies d'atténuation élaborées par le CCPA à ce jour, résumé des points saillants du Guide des options, série de questions pour recueillir des commentaires sur les principales conclusions sur les trois thèmes que sont ce qui fait l'efficacité d'un système de surveillance, le recouvrement des coûts et la répartition des coûts. Avant de conclure, les participants ont profité de l'occasion pour faire part de leurs commentaires concernant des options à envisager (notamment des combinaisons d'approches) et expliquer les pistes que le CCPA devrait explorer.



Participation

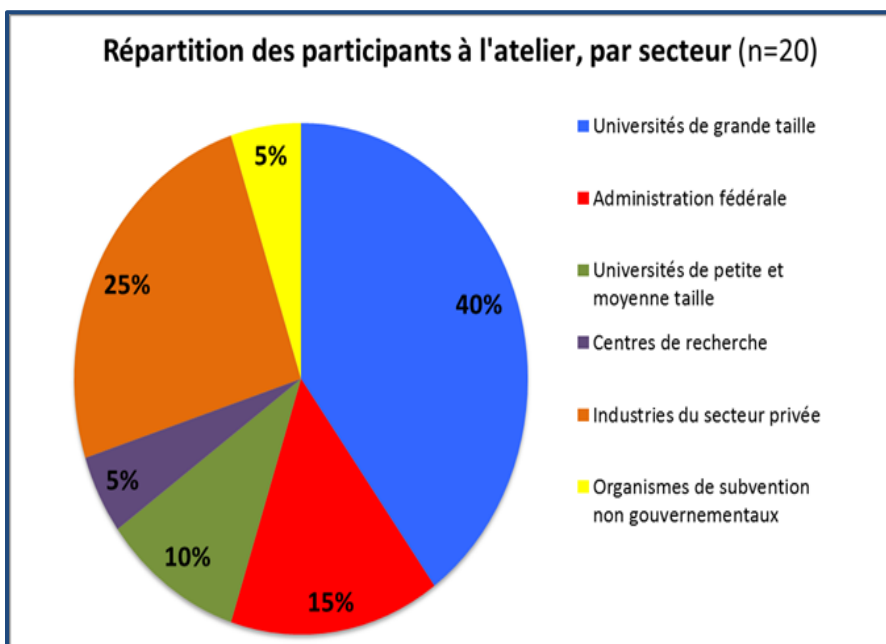
Dans l'ensemble, 48 personnes ont participé aux quatre cyberconférences qui ont eu lieu les 7 et 8 octobre 2013. Cette activité, qui a réuni des personnes de différentes régions et d'organismes de toutes tailles, a permis de mieux comprendre les différents points de vue de l'ensemble des parties intéressées ainsi que ceux communs à certains secteurs ou groupes. En outre, les participants ont été soigneusement sélectionnés en fonction de leur intérêt ou de leur impact sur le programme du CCPA, notamment leur influence ou leur pouvoir décisionnel. Pour optimiser le temps consacré aux discussions, chaque cyberconférence avait une limite d'environ 20 participants.

En outre, les représentants des IRSC et du CRSNG ont assisté en tant qu'observateurs. Veuillez consulter l'annexe pour la liste complète des organismes ayant participé aux cyberconférences par session et par groupe de parties intéressées.

Phase 3 : Atelier de concertation

Approche : Élaborer des solutions et des options envisageables pour l'avenir

Le processus d'engagement a mené à la tenue d'un événement d'une journée entière à Ottawa le 24 octobre 2013. Cette troisième phase, un atelier de concertation, guidé par les résultats des deux phases précédentes (Guide des options et cyberconférences), a réuni les principales parties intéressées (les établissements certifiés par le CCPA ayant un intérêt direct pour le financement des évaluations et de la certification) pour ensemble parvenir à une solution concertée au problème de financement. À défaut, le CCPA souhaite pouvoir dégager de cet atelier une bonne compréhension des préférences, des préoccupations et des intérêts de ses parties intéressées pour aller de l'avant. Vu le caractère délicat que revêt la question du financement, et compte tenu de la force des positions de certaines parties intéressées, l'atelier a été conçu pour mettre l'accent sur la compréhension des différents points de vue, la collaboration et la résolution constructive des problèmes.



Participation

Vingt représentants de tous les principaux secteurs de parties intéressées et de toutes les régions du Canada ont participé à l'atelier. Comme il était important d'avoir une représentation diversifiée pour élaborer la meilleure solution possible pour toutes parties intéressées, des établissements de toutes les tailles et de régions géographiques différentes étaient représentés.

En outre, il était essentiel de cibler les personnes ayant un pouvoir décisionnel au sein des organismes et qui avaient participé aux cyberconférences. La présence de telles personnes était importante pour optimiser la productivité des discussions afin de trouver des options et des idées pour élaborer le plan d'affaires du CCPA.

Les représentants des IRSC et du CRSNG ont également participé à l'atelier et ont été en mesure de présenter le contexte historique de la décision de réduire le financement du CCPA, de répondre aux questions des participants et de clarifier les enjeux concernant l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion pour le financement des évaluations et de la certification. Veuillez consulter l'annexe pour la liste complète des organismes ayant participé à l'atelier.

Le président du Conseil du CCPA et le directeur général du CCPA ont prononcé une allocution pour donner le ton à l'atelier. Les participants ont ensuite fait part de leurs attentes concernant l'atelier. Pour faire participer les parties intéressées, deux principales activités ont été réalisées. La première consistait à définir des principes importants pour guider la prise de décision du CCPA sur son plan d'action pour résoudre le problème de financement dans le but de souligner les valeurs communes et de trouver une solution concertée. La deuxième avait comme objectif de trouver et définir les meilleures options et approches possibles pour relever les défis de financement. Les participants ont travaillé en petits groupes et en plénière pour articuler, clarifier, élaborer, regrouper et hiérarchiser leurs idées pour résoudre le problème de financement du CCPA. Comme pour les cyberconférences, H+K a offert des services professionnels d'animation, de prise de notes et de soutien technique.

Principes directeurs

Lors des ateliers avec les parties intéressées, les participants ont collaboré à l'élaboration de principes pour guider le CCPA dans la prise de décision sur le plan d'action pour relever les défis liés à son financement.

1. Efficience et rationalisation : Le système de surveillance du soin aux animaux ainsi que le programme du CCPA doivent être efficaces et rationalisés. L'opérationnalisation de ce principe exige un examen de la structure organisationnelle du CCPA et de son mandat ainsi que des services fournis par le CCPA et de leur prestation. Cela est essentiel pour diminuer les coûts, améliorer l'efficacité et assurer à long terme la pérennité et la réputation du système.

2. Efficacité et crédibilité : Le système de surveillance du soin aux animaux doit répondre à des critères d'efficacité, de crédibilité, d'intégrité et de transparence. Cela suppose une meilleure compréhension des services du CCPA et une solide réputation pour l'ensemble du système du soin aux animaux, notamment de la part de toutes les parties intéressées qui utilisent des animaux pour la recherche, l'enseignement et les essais. Les avantages offerts par les services du CCPA et la recherche elle-même doivent être en mesure de résister à un examen.

3. Équité : Pour être juste, le coût pour soutenir le programme du CCPA ainsi que l'ensemble système de surveillance du soin aux animaux en général doit être partagé équitablement par toutes les parties intéressées. Ce principe s'applique de manière générale au coût du soin aux animaux utilisés en recherche pour l'ensemble système, et non seulement au modèle de recouvrement des coûts pour remédier à l'insuffisance budgétaire du CCPA.

4. Valeur des services : Le CCPA doit agir pour s'assurer que les parties intéressées soient satisfaites de la valeur des services qui leurs sont offerts et que la capacité de payer d'une organisation soit prise en considération pour déterminer sa contribution financière.

5. Collaboration : Le CCPA doit établir de solides partenariats fondés sur la confiance, notamment une collaboration accrue avec les parties intéressées.

Options et approches

Après avoir réfléchi sur ces principes directeurs, les participants ont travaillé ensemble toute la journée pour élaborer et examiner les quatre options pour remédier au déficit de financement du CCPA et établir des priorités parmi ces approches. Individuellement, les participants ont classé les quatre options par ordre de priorité (chaque participant pouvait voter pour trois options). Les résultats obtenus sont les suivants (le total des votes est indiqué entre parenthèses).

1. Obtenir du financement des organismes des trois conseils, puis élaborer un nouveau modèle de financement (21)

2. Rationaliser et modifier les services pour réduire les coûts et réaliser des gains d'efficacités (16)

3. Modifier l'offre de services et le mandat pour générer des revenus (14)

4. Élaborer un modèle de paiement à l'acte pour les évaluations (3)

3. Principales conclusions

Cinq principales conclusions se dégagent du processus d'engagement des parties intéressées, notamment des échanges entre les participants à l'atelier et aux cyberconférences et des résultats du Guide des options, soit :

1. Les parties attachent une grande valeur au programme intégré du CCPA qui comprend l'élaboration de normes et les services de certification et l'appuient fermement
2. Les parties intéressées demandent une répartition équitable des coûts pour soutenir le système
3. Les services du CCPA sont d'intérêt public et doivent donc être financés par des fonds publics; le gouvernement doit payer pour des biens publics
4. Le CCPA doit trouver des façons d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts
5. Compte tenu de l'insuffisance budgétaire, le CCPA doit étudier de nouvelles occasions d'affaires pour générer des revenus

Ces principales conclusions sont présentées ci-dessous.

1. Les parties intéressées attachent une grande valeur au programme intégré du CCPA qui comprend l'élaboration de normes et les services de certification et l'appuient fermement

Appui en faveur du CCPA et de l'intégration de ses services : Tout au long du processus d'engagement, tous les groupes de parties intéressées ont appuyé fermement le CCPA et ses services. D'un point de vue organisationnel, la majorité des participants au Guide des options de tous les secteurs s'entendent pour dire que les services du CCPA offrent des avantages aux parties intéressées. Dans le cadre de l'examen des services du CCPA, la plupart des participants au guide reconnaissent la valeur de services intégrés et s'entendent sur le fait que la réussite du programme du CCPA repose sur l'élaboration de normes et la prestation de services de certification. De même, la plupart des participants aux cyberconférences et à l'atelier appuient fermement le programme intégré du CCPA, soulignant que ce dernier a eu une incidence favorable sur leurs organisations et la qualité de la recherche effectuée dans leurs établissements. Certains participants mentionnent la pertinence des normes ISO qu'ils considèrent une preuve de l'importance de conserver ensemble les services de normes et ceux de certification, tout en fournissant un point de référence de la qualité visée pour le programme du CCPA.

Bien que les services du CCPA bénéficient dans l'ensemble d'un appui vigoureux, il convient de noter que les participants des universités de grande taille et ceux occupant le rôle de cadres responsables sont un peu moins enclins à d'être d'accord sur la nécessité d'un programme intégré. La justification de cette position a été explorée lors des cyberconférences. Il a alors été suggéré que ce faible soutien témoigne du désir de dissocier les services du CCPA, et de se concentrer davantage sur la certification plutôt que sur l'élaboration de normes. Il a été question de recourir à des tierces parties plutôt qu'au CCPA pour la certification, comme l'Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care International (AAALAC). Toutefois, certains participants soulignent que de remplacer les services du CCPA pose plusieurs défis, comme la crédibilité du CCPA dans le domaine, le coût de la transition (p. ex. les participants ayant une expérience du modèle AAALAC expriment une mise en garde sur les nombreux coûts cachés de ce dernier et avouent que cela ne serait pas moins cher) et les exigences réglementaires (c.-à-d. que huit provinces ont amendé leur législation respective pour citer les normes du CCPA dans leurs règlements).

Intervention collective englobant toutes les parties intéressées : Beaucoup de participants ont manifesté leur soutien pour le CCPA et ses services en réclamant une action collective englobant toutes les parties intéressées pour appuyer le CCPA et le système de protection du soin aux animaux en général. Les participants de divers secteurs (c.-à-d. administration fédérale, universités de petite et moyenne taille, OSNG, industries privées) ont exprimé cette opinion en réponse à l'opposition de certaines parties intéressées, notamment les universités de grande taille. Certains craignent

que si les parties intéressées ne collaborent pas pour soutenir le CCPA, un régime de réglementation plus coûteux et compliqué puisse être imposé. Lors de l'atelier de concertation, certains participants ont souligné la valeur de la contribution du CCPA dans la promotion d'un système du soin aux animaux largement autonome en comparaison à celui d'autres administrations (p. ex. au Royaume-Uni ou en France) et qui offre aux organismes davantage de souplesse et d'autonomie pour faire avancer la recherche. Selon un participant des industries du secteur privé, c'est l'une des raisons pour lesquelles les parties intéressées doivent appuyer le CCPA. Si certains participants du secteur universitaire sont d'accord sur ce point, ils estiment qu'il s'agit là également d'une justification pour le maintien des fonds accordés par l'administration fédérale et les trois conseils subventionnaires du Canada au programme du CCPA.

Le processus d'engagement a confirmé que la forte opposition à la réduction de la subvention des IRSC et du CRSNG (plus particulièrement, aux options de recouvrement des coûts proposées pour les universités de grande taille) coexiste avec un fort soutien pour le programme du CCPA et une volonté de collaborer avec le CCPA et les autres parties intéressées pour assurer un avenir durable pour le CCPA et pour son programme. En plus d'appuyer le CCPA et ses services, certains participants (p. ex. les universités de taille moyenne) ont félicité le CCPA pour son processus de consultation des parties intéressées qui, selon eux, a permis aux parties intéressées de participer de manière constructive et collaborative pour trouver une voie pour l'avenir. Le CCPA souhaitait, lors de ce processus, consolider sa relation avec ses parties intéressées et encourager la collaboration et les partenariats.

2. Les parties intéressées demandent une répartition équitable des coûts pour soutenir le système

Options concernant un prix équitable pour les évaluations : Les parties intéressées sont très attachées au principe d'une répartition équitable des coûts pour soutenir le système canadien du soin aux animaux, un thème transversal présent tout au long du processus d'engagement. Dans le Guide des options, l'importance de l'équité est ressortie des réponses des participants aux différentes options d'utilisateur-payeur. Dans l'ensemble des secteurs, l'option de frais supplémentaires pour les cas de statut de non-conformité ou de probation entraînant davantage de travail recueille un appui considérable. En outre, la majorité des parties intéressées demande la prise en considération de la capacité de payer des établissements, quoique cet appui soit plus faible (c.-à-d. d'accord plutôt que tout à fait d'accord) et que d'importants groupes minoritaires soient en désaccord (38 % des participants des universités de grande taille ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord). Perçue comme inéquitable, la formule d'un coût moyen pour l'ensemble des établissements recueille peu d'appui. Bien que la principale opposition provienne des industries du secteur privé (70 % ne sont pas d'accord), la majorité des répondants du secteur gouvernemental et des participants des universités n'est également pas d'accord avec cette option. Enfin, la formule du calcul simple ne recueille pas l'appui de la majorité. Le

participants du secteur des universités avaient plus tendance à être en désaccord avec cette option, même si les répondants des secteurs privé et gouvernemental étaient plus susceptibles de l'appuyer.

Points de vue différents concernant la répartition équitable des coûts : Le processus d'engagement a mis en évidence la divergence des points de vue des parties intéressées en matière d'équité, notamment la répartition des coûts entre les différents groupes et secteurs. Lors des cyberconférences, les participants des universités de grande taille se sont montrés fortement opposés au recouvrement des coûts, car ils estiment déjà payer une part importante pour soutenir la recherche faisant appel à l'utilisation d'animaux ainsi que le système du soin aux animaux. Ils ont également exprimé leurs préoccupations devant la difficulté qu'ont les universités en général d'obtenir des fonds pour la recherche. Leur opposition à cette option est liée à un contexte plus large de transfert des coûts aux établissements et donc aux chercheurs. Certains des participants des collèges et des universités de petite et moyenne taille partageaient des préoccupations similaires, à savoir que l'augmentation des coûts indirects de la recherche (p. ex. les évaluations du CCPA) aurait des répercussions négatives affectant les chercheurs et leurs travaux. En outre, tous les participants des OSNG ont mentionné que le modèle de recouvrement des coûts est inacceptable pour eux parce qu'ils ne sont pas responsables des coûts indirects de la recherche. Ils ont aussi souligné le fait que l'argent de leurs donateurs, qui provient de dollars après impôt, est destiné au soutien direct à la recherche. Par conséquent, beaucoup pensent que les universités et le gouvernement sont responsables de payer pour la certification, car cela fait partie de leur obligation de fournir un environnement de recherche de qualité. Même si les OSNG ne peuvent pas subventionner les coûts indirects liés à la recherche, ils sont conscients de l'importance des services du CCPA et plusieurs ont offert de promouvoir l'importance du CCPA.

En revanche, certains des participants aux cyberconférences étaient tout à fait en faveur du recouvrement des coûts pour le programme du CCPA. Certains participants du secteur des universités de petite et moyenne taille (y compris les établissements ayant un programme de recherche nouveau ou de petite taille) ont souligné que le programme du CCPA est relativement bon marché et permet de s'assurer que la recherche est menée conformément aux normes appropriées. Dans le même ordre d'idées, la plupart des représentants du gouvernement fédéral étaient relativement ouverts au modèle de recouvrement des coûts en raison de leur connaissance pratique du recouvrement des coûts. La plupart des participants des industries du secteur privé ont également soutenu fortement le recouvrement des coûts, soulignant que toutes les parties intéressées doivent payer leur juste part (c.-à-d. équitable en fonction des ressources utilisées pour l'évaluation) pour soutenir le CCPA. Selon eux, les services de certification du CCPA sont un coût à payer pour faire des affaires qui ne doit pas être optionnel pour les établissements. Quelques participants ont exprimé un point de vue bien arrêté sur le fait que les universités de grande taille doivent contribuer au coût étant donné qu'elles bénéficient de services de certification du CCPA. Cependant, il convient de noter que la position de certains des participants à l'atelier

des industries du secteur privé a été tempérée après qu'ils aient été informés des problèmes de financement auxquels sont confrontées les universités.

Clarification des coûts associés aux évaluations : Pour mieux définir un modèle de recouvrement des coûts équitable pour les parties intéressées, certains participants des industries du secteur privé, des universités de petite et moyenne taille et des collèges ont discuté de la nécessité d'élaborer des paramètres et des seuils équitables pour calculer le montant qu'un établissement doit payer pour la certification du CCPA. La taille des installations (p. ex. la superficie), la quantité de ressources utilisées, les sommes d'argent affectées à la recherche et la taille du programme figurent parmi les paramètres possibles. Ces types de paramètres aideraient les petits organismes (p. ex. les collèges communautaires) en réduisant les coûts qui leur sont imputés en ramenant ces derniers à de plus justes proportions. En outre, certains participants des universités de petite et moyenne taille et des collèges ont suggéré l'élaboration d'une matrice explicative pour décrire les paramètres et les seuils pertinents aux établissements. Cela permettrait aux parties intéressées à la fois de mieux comprendre le modèle du recouvrement des coûts et d'éclairer leur prise de décisions. D'autres participants ne tiennent pas à changer le modèle du coût, soulignant que l'approche actuelle du CCPA (selon le nombre de jours d'évaluation) est un modèle du coût pratique et facile à utiliser.

Coûts pour l'ensemble du système : Les participants à l'atelier ont indiqué l'équité comme un principe clé pour guider la prise de décision du CCPA conduisant à un plan d'action pour résoudre le problème de financement. Comme noté lors des premières phases du processus d'engagement, les participants estiment que les coûts pour soutenir le programme du CCPA doivent être partagés équitablement par toutes les parties intéressées. Toutefois, pour de nombreux participants, ce principe ne se limite pas à l'approche proposée de recouvrement des coûts, mais s'applique de manière plutôt générale au système de recherche faisant appel à l'utilisation d'animaux dans son ensemble. La plupart des participants des universités de grande taille estiment que le coût du système actuel n'est pas équitablement partagé entre toutes les parties intéressées. Ils affirment que les universités de grande taille investissent des sommes considérables à la construction et à l'entretien des installations de recherche, mais reçoivent un soutien minimal du gouvernement fédéral et des organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé. Selon eux, ils paient déjà leur juste part.

Modèle de paiement à l'acte : Un petit groupe de participants à l'atelier a élaboré un modèle de paiement à l'acte, qui incorpore le recouvrement des coûts de certification pour les établissements. Ce modèle, essentiellement conçu comme une option à court terme pour résoudre le problème du financement, est fondé sur le coût par animal et par jour d'évaluation pour un établissement. Cette option suppose qu'il est possible d'inclure ce type de coût marginal dans les demandes de subventions de recherche, et que cela est acceptable par les organismes de subvention. Toutefois, cette option n'a pratiquement reçu que l'appui des quelques participants l'ayant proposée. Les universités de grande taille se

sont clairement opposées à toute option de recouvrement des coûts (le U15 dit que cela n'est pas envisageable pour eux). Comme elles l'ont fait remarquer, ces parties intéressées ne sont pas prêtes à assumer des coûts plus élevés, car elles doivent déjà verser des sommes importantes pour effectuer des travaux de recherche faisant appel à l'utilisation d'animaux. De plus, elles doivent compter sur leurs budgets internes étant donné que ces travaux ne sont pas adéquatement financés.

3. Les services du CCPA sont d'intérêt public et doivent donc être financés par des fonds publics; le gouvernement doit payer pour des biens publics

Le gouvernement devrait payer pour des biens publics : Une réticence à l'égard des options de recouvrement des coûts pour remédier à l'insuffisance budgétaire du CCPA, notamment de la part des universités de grande taille, s'est manifestée dans toutes les phases du processus d'engagement. Toutefois, cette opposition ne met pas en doute la valeur du CCPA; elle souligne plutôt la notion que le CCPA sert les intérêts du public. Par conséquent, les parties intéressées estiment que le gouvernement (et non les établissements) doit être responsable de fournir un financement adéquat pour toutes les composantes du programme du CCPA. Les résultats du Guide des options ont révélé que le principe de recouvrement des coûts suscite une grande controverse, notamment pour les universités. En effet, moins d'un tiers (31 %) sont tout à fait d'accord ou d'accord pour affirmer que le recouvrement est une approche efficace pour remédier à l'insuffisance budgétaire (seulement 4 % des universités de grande taille sont tout à fait d'accord). Seuls les répondants des secteurs privé et gouvernemental sont plus susceptibles d'être d'accord avec cette approche. En outre, dans le cadre de l'exercice de répartition des coûts du Guide des options, les propositions de répartition suggèrent qu'une part significative des coûts soit attribuée à la catégorie « Autre » plutôt qu'aux autres secteurs mentionnés (c.-à-d. les OSNG, les industries du secteur privé, les établissements académiques et gouvernementaux). Ce choix est particulièrement répandu chez les cadres responsables qui ont affecté 31 % des coûts à cette catégorie. L'explication de cette répartition principalement fournie par les cadres est que la catégorie « Autre » se compose de l'administration fédérale et des organismes des trois conseils et que ces derniers doivent assumer une part importante des coûts parce que le bien-être des animaux utilisés en science est d'intérêt public. Lorsque les participants des universités et des collèges ont été invités à expliquer le pourcentage attribué à la catégorie « Autre » dans le cadre des cyberconférences, nombre d'entre eux ont également souscrit à cet argument.

Réduction de la dépendance financière vis-à-vis du gouvernement : Lors de l'atelier des parties intéressées, les participants, quoique toujours en désaccord avec l'approche de recouvrement des coûts, ont collaboré à trouver des idées et des moyens pour le CCPA de réduire sa dépendance totale vis-à-vis de la subvention des organismes des trois conseils, et ce, à long terme. Parmi les options élaborées, celle d'une approche par étape est la plus populaire auprès des participants. Elle comprend une réintégration à court terme de la subvention des IRSC et du CRSNG et, à moyen et

long terme, l'examen de l'ensemble du système pour recenser les contributions et les coûts pour un modèle de gestion viable pour l'avenir. Cette option est fondée sur une vue d'ensemble de la situation, c'est-à-dire qu'elle tient compte des avantages sociétaux de la recherche faisant appel à l'utilisation d'animaux et des coûts, directs et indirects, encourus par toutes les parties intéressées et concernées. Pour déterminer qui est responsable de payer pour soutenir le programme du CCPA, de nombreux participants ont souligné l'importance d'un financement adéquat de la part du gouvernement, compte tenu notamment des avantages de la recherche faisant appel à l'utilisation d'animaux et l'important intérêt public que représente le soin aux animaux. Toutefois, certains participants pensent que la probabilité que les IRSC et le CRSNG rétablissent en entier le financement du programme CCPA est faible; c'est pourquoi ils incitent les parties intéressées à aider à combler le déficit de financement et à protéger le programme en acceptant de contribuer au coût des services de certification.

Maintien d'un système efficace et crédible : Comme indiqué, les participants à l'atelier s'attendent à ce que le CCPA applique les principes d'efficacité et de crédibilité décider du plan d'action. Leur logique pour avancer ce principe est liée à leur opinion selon laquelle le système de surveillance du soin aux animaux doit répondre à des critères d'efficacité, de crédibilité, d'intégrité, de transparence et doit inspirer la confiance du public dans notre système du soin aux animaux. Ils voient ce système comme un intérêt national, car ce dernier permet à la recherche canadienne de résister à un examen minutieux du public et des organismes, tout en demeurant concurrentielle à l'échelle internationale. Ils ont fait valoir cet argument dans le cadre de leur justification du financement adéquat du CCPA.

4. Le CCPA doit trouver des façons d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts

Amélioration de l'efficacité : La recherche de meilleurs gains d'efficience dans les services du CCPA est ressortie comme thème en grande partie en réponse à la contestation des options de recouvrement des coûts proposées dans le Guide des options. Lors des cyberconférences, les participants des grandes universités se sont montrés fortement opposés au principe du recouvrement des coûts. Comme solution de rechange, ils ont suggéré au CCPA d'examiner des moyens de rationaliser la prestation des services et d'élaborer des services permettant d'accroître les revenus avant d'amorcer une discussion sur le recouvrement des coûts avec ses parties intéressées. Certains ont aussi suggéré au CCPA de modifier son mandat pour réduire les coûts. Les participants à l'atelier ont également défini les principes d'efficacité et de rationalisation comme principes directeurs pour l'élaboration du plan d'action à l'intention des trois organismes subventionnaires. Pour mettre ces principes en pratique, les participants ont recommandé au CCPA d'examiner la prestation de ses services, notamment le processus d'évaluation, et de mettre l'accent sur l'amélioration de ses services et la réduction de leurs coûts.

Rationalisation et modification des services de certification : Conformément à ce principe, la deuxième option favorite élaborée par les participants à l'atelier est la rationalisation et la modification de services du CCPA pour réduire les coûts et réaliser des gains d'efficacité, notamment en lien avec les activités de certification. Les participants ont suggéré au CCPA plusieurs façons pour améliorer leur efficacité, dont trois étaient partagées par la majorité des participants à l'atelier. La première mesure pour accroître l'efficacité et la plus fréquemment suggérée est de réduire la fréquence des visites d'évaluation, soit de les effectuer tous les cinq ans au lieu de tous les trois ans, en utilisant éventuellement comme base différents niveaux de conformité conditionnelle. Une idée semblable a été proposée lors de la cyberconférence avec les universités de petite et moyenne taille, les collèges et les centres de recherche. Il a alors été suggéré d'attribuer aux organismes un degré de maturité en fonction du nombre d'années de certification par le CCPA. Selon ce point de vue, cela simplifierait le processus d'évaluation. Certains ont cependant déconseillé cette option étant donné que les lignes directrices sur l'utilisation des animaux changent assez souvent.

La deuxième mesure proposée pour améliorer l'efficacité du processus d'évaluation est d'établir un « modèle d'assurance », pour une répartition des ressources ciblée aux problèmes. Dans ce modèle, les coûts de certification sont réduits pour les établissements performants (comme les coûts d'assurance automobile pour les personnes ayant un bon dossier de conduite). En revanche, la non conformité augmente les coûts de certification parce qu'un plus grand nombre de visites est alors requis. Un participant a toutefois exprimé une mise en garde sur le coût potentiellement élevé associé à une procédure d'appel. La troisième mesure recommandée consiste à utiliser des évaluations proportionnelles et déléguées. Dans ce modèle, le CCPA effectue un examen initial d'un établissement, puis délègue les évaluations de protocoles de catégorie de techniques invasives B (c.-à-d. pour les expérimentations causant peu ou pas d'inconfort ou de stress). Parmi les autres mesures proposées, il faut noter : des visites virtuelles ou ciblées une fois sur deux (c.-à-d. centrées sur des problèmes relevés par le passé ou sur des travaux de recherche invasifs); la participation accrue et permanente des membres du personnel des établissements lors de l'évaluation des installations; et, des visites d'évaluation à l'improviste.

5. Compte tenu de l'insuffisance budgétaire, le CCPA doit étudier de nouvelles occasions d'affaires pour générer des revenus

Examen de services pour générer des revenus : Un thème est ressorti de l'atelier et des cyberconférences. Il s'articule autour du fait que le CCPA pourrait profiter d'occasions d'affaires pour remédier à l'insuffisance budgétaire ainsi que de renforcer ses opérations. Pendant les cyberconférences, les participants des universités de grande taille (rejetant les options de recouvrement des coûts) ont fait valoir que le CCPA devrait être disposé à offrir des services, existants ou nouveaux, pour générer des revenus. À ce sujet, quelques participants de l'industrie privée ont également suggéré au CCPA d'examiner les options de collectes de fonds pour maintenir son financement à long terme. Selon ce point de vue,

le soin des animaux est une question qui intéresse le public. Cependant, d'autres participants doutent de la faisabilité de collectes de fonds comme option viable. Ils sont d'accord avec le point de vue du CCPA, à savoir qu'il est extrêmement difficile de recueillir des fonds compte tenu du contexte concurrentiel et de la nécessité d'une source de revenus durable et fiable pour maintenir le programme du CCPA, quoique cela peut être une option à long terme pour contribuer au maintien du programme.

Planification opérationnelle à long terme : Lors de l'atelier, certains participants ont suggéré au CCPA, dans le cadre de la discussion sur la génération de revenus, de modifier son offre de services et son mandat afin de résoudre le problème de financement. Cette approche consisterait principalement en un gel temporaire de l'élaboration des normes pour réduire les coûts et en l'élaboration de moyens pour générer des revenus au cours du prochain exercice financier (2014-2015). Une proposition concrète pour favoriser le développement des affaires du CCPA est d'étendre le savoir-faire en embauchant une personne (comme administrateur ou employé) ayant de solides connaissances dans ce domaine et de l'expertise en marketing pour contribuer à promouvoir la composante formation des services du CCPA à d'autres parties intéressées (p. ex. les comités de protection des animaux) ainsi qu'à l'extérieur de « l'univers des parties intéressées » (p. ex. les autres pays, les établissements non certifiés par le CCPA). Certains participants sont particulièrement favorables à une possibilité de tirer des revenus de services de certification offerts à l'international. La plupart des participants reconnaissent qu'il s'agit là d'options à long terme et que cela ne règle pas le problème à court terme. Néanmoins, ils estiment que ces options doivent être explorées dès maintenant afin d'établir des liens entre les solutions à court et à long terme pour le CCPA. Plusieurs autres participants craignent que les dépenses liées au recrutement d'administrateurs et d'employés possédant les compétences requises puissent être supérieures aux revenus générés. Par contre, d'autres ont mentionné qu'il faut parfois « dépenser de l'argent pour gagner de l'argent ».

4. Conclusions

Dans l'ensemble, les résultats de l'engagement des parties intéressées révèlent une volonté commune d'aider le CCPA à maintenir l'approche intégrée de l'élaboration de normes et de la prestation de services de certification pour que son programme continue à servir le système de surveillance du bien-être des animaux utilisés en science (recherche, essais, enseignement). Les parties intéressées s'accordent pour reconnaître la valeur du programme du CCPA du point de vue des avantages qu'il apporte en matière de recherche de haute qualité, de compétitivité et de confiance accrue du public concernant l'utilisation des animaux en science au Canada. Leur bonne volonté et leur respect sont un atout dont le CCPA peut tirer parti pour tracer une voie pour l'avenir. Les participants à l'atelier ont formulé un ensemble de principes directeurs dont le CCPA doit tenir compte dans le cadre de l'élaboration de son plan d'affaires qui doit remédier à une diminution importante du financement des organismes des trois conseils. Il sera important pour le CCPA de réfléchir et de

témoigner de ces principes (efficacité et rationalisation, efficacité et crédibilité, équité, valeur des services et collaboration) dans son plan d'affaires.

Les parties intéressées ne s'entendent pas sur un modèle de recouvrement des coûts pour résoudre le déficit de financement du CCPA, car leurs points de vue sur ce qu'est une répartition équitable au sein du système varient. L'option de recouvrement des coûts demeure contestée, notamment par les grandes universités et les organismes subventionnaires non gouvernementaux. Les parties intéressées étaient toutefois conscientes qu'un nouveau modèle de gestion qui permet de réduire la dépendance du CCPA à l'égard du financement des organismes des trois conseils est nécessaire à moyen ou long terme. Pour cela, elles se sont montrées disposées et souhaitent aider le CCPA à établir ce modèle. De plus, les parties ont proposé diverses options pour la génération de revenus et la réduction des coûts que le CCPA peut étudier dans le cadre de son plan d'action.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les parties intéressées qui ont participé de bonne foi à une ou plusieurs des phases de ce processus d'engagement. Votre contribution ainsi que votre investissement en temps et en énergie pour aider le CCPA à définir les prochaines étapes sont très appréciés. Votre participation dans les mois ou les années à venir est essentielle pour le CCPA dans sa transition vers un nouveau modèle de gestion durable. Un grand merci.

Annexe A

Appui du système canadien de surveillance du bien-être des animaux utilisés en science *Processus d'engagement des parties intéressées*

A. Organismes représentés lors des cyberconférences

Cyberconférence 1 – 7 octobre 2013

Groupe	Universités de grande taille et laboratoires fédéraux
Nombre de participants	15
Organismes	<p><i>Universités de grande taille</i> : Dalhousie University, McGill University, Queen's University, Université Laval, Université de Montréal, University of Manitoba, University of Saskatchewan, University of Toronto</p> <p><i>Organismes fédéraux</i> : Agence canadienne d'inspection des aliments, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Défense nationale, Environnement Canada, Pêches et Océans Canada</p>

Cyberconférence 2 – 7 octobre 2013

Groupe	Organismes de subvention non gouvernementaux (OSNG)
Nombre de participants	8
Organismes	Association canadienne du diabète, Fondation des maladies du cœur du Canada, La Fondation canadienne du rein, Société canadienne du cancer, Société canadienne de la sclérose en plaques, Société Parkinson Canada*

Cyberconférence 3 – 8 octobre 2013

Groupe	Universités de petite et moyenne taille, collèges et centres de recherche
Nombre de participants	14
Organismes	<p><i>Universités et collèges</i> : Collège communautaire du Nouveau-Brunswick, Grand Prairie Regional College, Laurentian University, Memorial University of Newfoundland, Thompson Rivers University, Trent University, Université de Sherbrooke, University of Lethbridge, University of Prince Edward Island, University of Winnipeg</p> <p><i>Instituts de recherche</i> : Institut de cardiologie de Montréal, Institut de recherches cliniques de Montréal</p> <p>* <i>Organismes fédéraux</i> : Agriculture et Agroalimentaire Canada (pour des raisons d'incompatibilité d'emploi du temps par rapport à la conférence du 7 octobre, ce participant a assisté celle-ci)</p>

Cyberconférence 4 – 8 octobre 2013

Groupe	Industries du secteur privé
Nombre de participants	11
Organismes	AccelLAB, Amgen, Charles River Pre-Clinical Services Montreal, CiToxLAB, Feedlot Health Management Services, Kingfisher International, Primus Bio-Resources, Qu Biologics, Sanofi Pasteur, Vivocore

*Deux représentants de ces organismes ont participé à la cyberconférence.

Annexe B

Appui du système canadien de surveillance du bien-être des animaux utilisés en science *Processus d'engagement des parties intéressées*

B. Organismes représentés lors de l'atelier de concertation

Universités de grande taille

- University of Alberta
- University of British Columbia
- University of Manitoba
- McGill University
- Université de Montréal
- Queen's University
- University of Saskatchewan
- University of Toronto

Universités de petite et moyenne taille

- University of Lethbridge
- Memorial University

Centres de recherche

- Institut de cardiologie de Montréal

Laboratoires fédéraux

- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Recherche et développement pour la défense Canada
- Environnement Canada

Industries du secteur privé

- Amgen
- Feedlot Health Management Services
- Kingfisher International
- Sanofi Pasteur
- Vivocore

Organismes de subvention non gouvernementaux (OSNG)

- La Fondation canadienne du rein