



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

# **Évaluation formative du Secrétariat du commerce intérieur**

**Rapport final**

**Direction générale de la vérification et de l'évaluation**

**Décembre 2003**

**Canada** 

# *Table des matières*

---

1.	Introduction.....	1-1
	1.1    Objet et portée de l'étude.....	1-1
	1.2    Bien-fondé des limites de la portée de l'étude.....	1-1
2.	Profil du SCI.....	2-1
	2.1    Contexte.....	2-1
	2.2    Mandat du SCI.....	2-1
	2.3    Structure organisationnelle.....	2-2
3.	Approche et méthodologie.....	3-1
	3.1    Méthodologies d'évaluation.....	3-1
	3.2    Thèmes d'évaluation.....	3-3
4.	Constatations de l'étude et conclusions.....	4-1
	4.1    Services de soutien opérationnel.....	4-1
	4.2    Services consultatifs administratifs.....	4-5
	4.3    Services de règlement des différends.....	4-8
	4.4    Services d'information.....	4-13
	4.5    Services de communications et de sensibilisation.....	4-15
5.	Conclusions générales et observations.....	5-1
	5.1    Efficience des services.....	5-1
	5.2    Efficacité des services.....	5-1
	5.3    Conclusion de l'étude.....	5-3
	5.4    Observations sur l'avenir du SCI.....	5-3

---

# *Sommaire*

---

## **Contexte**

Le Secrétariat du commerce intérieur (SCI) a été établi en 1995 pour fournir un soutien administratif et opérationnel au Comité des ministres sur le commerce intérieur (CCI). Le CCI est responsable de mettre en œuvre l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). En plus d'assurer un soutien au CCI, le SCI sert les représentants du commerce intérieur (RCI) des parties à l'Accord, ainsi que les comités de négociation et les groupes de travail du CCI qui mettent en œuvre des chapitres particuliers de l'Accord.

Le SCI est une association<sup>1</sup> indépendante, sans but lucratif, et compte un seul bureau situé à Winnipeg. Les affaires du SCI sont dirigées par un Conseil de gestion (CG) dont les membres comprennent les représentants des dix provinces, des deux territoires et du gouvernement fédéral du Canada. À l'heure actuelle, le Nunavut compte un statut d'observateur au sein du CCI, mais n'est pas représenté dans le CG.

Le SCI a un directeur exécutif responsable de s'acquitter du mandat de l'association. Le directeur exécutif est d'habitude secondé par trois conseillers en matière de politique, un agent financier et de SGI, ainsi qu'un agent d'administration et de traduction. À l'heure actuelle, il y a deux conseillers en matière de politique.

## **Objet de l'étude**

La présente étude a pour objet de préparer une évaluation formative du SCI, selon l'exigence du Conseil du Trésor. Un cadre d'évaluation<sup>2</sup> a été préparé à l'avance en vue de servir de base pour le travail. L'approche adoptée pour l'étude comprenait toutes les méthodologies du cadre, y compris un examen des documents et des entrevues, entre autres, avec les RCI et les présidents des Comités des chapitres de l'ACI. Cela a été complété par une visite sur site au Secrétariat, deux études de cas de différends qui ont été enregistrés en vertu de l'ACI et l'analyse des données recueillies par le SCI dans le cadre d'un sondage auprès des clients.

## **Observations sur l'avenir du SCI**

En tant qu'une évaluation formative, l'étude consistait à étudier les questions de gestion et à déterminer si des ajustements sont requis pour les services du SCI. Nous ne devons pas

---

<sup>1</sup> Les affaires du SCI sont exécutées au même titre que celles d'une entreprise, mais les Parties ont choisi de ne pas le constituer en société.

<sup>2</sup> Cadre d'évaluation pour le Secrétariat du commerce intérieur, Sypher:Mueller International Inc., mars 2001.

envisager de changements fondamentaux et, cette étude était donc basée sur un scénario de « maintien du statu quo » pour le SCI. Toutefois, au cours de l'étude, l'équipe d'examen a été mise au courant de plusieurs questions controversées qui pourraient avoir un impact sur le rôle futur du SCI, notamment les coupures potentiellement importantes dans le budget du SCI et les accusations de préjugés de la part du personnel du SCI. Bien que la vaste majorité des personnes consultées jugent que le SCI devrait continuer ses fonctions actuelles, plusieurs RCI envisagent ce qu'on pourrait appeler un SCI « plus mince ». Dans ce cas, les parties envisagent une réduction du personnel du SCI et de la portée des services offerts.

Les personnes consultées semblent être divisées quant à la valeur des services du SCI, d'après leur vision de l'ACI. La plupart considèrent l'ACI comme un outil important pour réduire les obstacles au commerce, alors que plusieurs jugent que la politique sera nécessaire pour introduire le changement manquant. Les prochaines réunions du CCI devraient fournir une orientation susceptible d'aider à la mise en œuvre de l'ACI et, par conséquent, avoir une incidence directe sur le SCI et son budget.

Voici un commentaire poignant fait durant l'étude : « La clé pour aller de l'avant avec l'ACI est le momentum et l'orientation des ministres et une bonne chimie entre les agents. » L'équipe d'examen juge qu'une partie de la controverse à ce stade-ci concernant le SCI pourrait provenir d'un accent insuffisant placé par plusieurs parties sur l'esprit et l'intention de l'ACI. Le SCI a indiqué que le processus de mise en œuvre de l'ACI n'est pas conçu pour être analogue à celui d'un processus judiciaire traditionnel<sup>3</sup>. Il peut être conçu pour être analogue à celui d'autres organismes de commerce comme l'Organisation mondiale du commerce qui jouit de pouvoirs d'exécution plus importants. De plus, il peut être conçu pour être un processus rentable et rapide afin de réduire les obstacles au commerce dans la mesure du possible et qui, comme l'a mentionné une partie, « sous réserve d'une utilisation appropriée, est un mécanisme utile pour engager un dialogue interprovincial. »

## Thèmes et questions d'évaluation

En général, l'équipe d'étude a cherché à étudier les thèmes et les questions suivants :

- 1) Efficience des services du SCI
  - Dans quelle mesure les services sont-ils diligents?

---

<sup>3</sup> Extrait de [canada.justice.gc.ca](http://canada.justice.gc.ca) : « La réglementation, au sens large, consiste à dicter aux administrés la façon d'exercer leurs activités. Il existe plusieurs types de règles. Ainsi, elles peuvent varier dans leur façon d'influencer les comportements :

- les lois, règlements et directives s'appliquent à des collectivités d'individus et ont force obligatoire car ils sont susceptibles d'exécution forcée par les tribunaux;
- les contrats et accords ont également un effet juridique, mais ne sont généralement opposables qu'aux parties contractantes;
- les lignes directrices, normes d'application volontaire et mécanismes d'autoréglementation s'appliquent à des collectivités de personnes, mais n'ont pas force de loi, leur effet étant plutôt persuasif et générateur d'obligations morales. »

- Comment peut-on améliorer la diligence, le cas échéant?
  - Les services sont-ils accessibles de façon pratique?
  - Les services sont-ils impartiaux?
- 2) Efficacité des services du SCI
- Quels services sont considérés essentiels? Lesquels sont non essentiels?
  - Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits de la qualité générale des services?
  - Quels sont les services supplémentaires possibles, s'il y a lieu?
  - Si les services du SCI n'étaient plus disponibles, ces services seraient-ils disponibles ailleurs et à quel coût?

Pour étudier ces thèmes, l'équipe d'examen a préparé une analyse du flux du travail pour chacun des domaines de service du SCI. Cette analyse a fourni un contexte pour examiner, au moyen d'entrevues et d'autres méthodes d'enquête, les indicateurs de rendement élaborés par la gestion<sup>4</sup> pour ces domaines. Les points de vue des interviewés ont été conservés de façon confidentielle et ont été présentés en agrégat au Comité directeur de l'étude de façon à respecter la confidentialité. Le tableau suivant résume le nombre d'interviewés par groupe d'intervenants.

**Tableau : Nombre d'interviewés, selon le groupe d'intervenants**

Groupes d'entrevue	Nombre d'entrevues
Personnel du SCI	5
RCI	8
Présidents des Groupes de travail/Comités	8
Participants aux études de cas*	7
Industrie Canada	2
Total	30

\* Certains RCI et membres du personnel du SCI ont été interviewés une deuxième fois dans le cadre des études de cas.

## Conclusions

D'après les preuves recueillies dans le cadre de l'étude, nous avons tiré les conclusions suivantes sur l'efficacité et l'efficience des services du SCI. Dans l'ensemble, l'équipe d'examen a conclu que le SCI offre des services à un niveau professionnel élevé et ce, d'une manière impartiale, diligente et accessible. Cette conclusion fait écho à 95 p. 100 des répondants du Sondage auprès des clients en 2002. Comme l'a mentionné un interviewé : « Ils font du bon travail dans une situation difficile. »

### Efficiences des services

#### *Diligence*

<sup>4</sup> Conformément au plan d'activités du Secrétariat.

Les services du SCI ont été qualifiés de diligents, et peu de difficultés ont été signalées dans ce domaine. Le SCI respecte les délais, malgré les pressions de temps et les retards fréquents à recevoir l'apport des parties. Le SCI affiche une diligence appropriée à informer les parties en différend sur les échéances du processus de règlement de différends. À l'occasion, la capacité du SCI à fournir des services de traduction en temps opportun est compromise en raison des retards à finaliser les versions en anglais. L'équipe d'examen a constaté que le personnel semble demeurer flexible et s'adapte bien aux flux parfois importants dans les charges de travail.

### *Accessibilité*

Le personnel et les ressources du SCI sont jugés facilement accessibles et réceptifs aux demandes de tous les intervenants. Il serait utile pour les parties d'avoir une compréhension améliorée du rôle du SCI dans le processus de règlement des différends, en raison des points de vue variés sur la mesure dans laquelle le SCI devrait être accessible durant ce processus.

### *Impartialité*

Cet enjeu a fait l'objet d'une discussion non négligeable tout au long de l'étude. L'équipe d'examen a conclu que les services du SCI sont impartiaux et que les services n'ont pas été offerts de manière à brimer la politique du CG ou la pratique de gestion saine. Le personnel du SCI a déployé beaucoup d'efforts pour éviter de se trouver dans une position de conflit d'intérêts ou de parti pris en général, aussi bien en apparence que dans les faits, et particulièrement dans le processus de règlement des différends.

## **Efficacité des services**

### *Qualité*

L'équipe d'examen considère que les services du SCI sont d'une qualité élevée. Les interviewés ont indiqué que les fonctions techniques et de secrétariat sont fournies de façon professionnelle et réceptive. Les protocoles pour partager et distribuer l'information sont largement observés. Le personnel continue de chercher des moyens pour améliorer la qualité de ses services, grâce à des initiatives de mesure du rendement, y compris un sondage auprès des clients.

### *Coût*

Même si une analyse rigoureuse de l'efficacité en matière de coûts dépasse la portée de la présente étude, les preuves recueillies indiquent que les coûts collectifs des parties pour recevoir des services similaires à ceux du SCI seraient supérieurs sans le SCI. Les frais juridiques, les frais de traduction, les coûts de déplacement, entre autres, ont été mentionnés comme étant plus bas grâce aux économies d'échelle. Dans le cadre des études de cas, il a été signalé, par exemple, que les membres de panel sont rémunérés de façon nettement moins élevée que les taux du marché. Bien qu'il existe certaines exceptions, les contributeurs financiers du SCI jugent qu'ils obtiennent une optimisation des ressources pour le service qu'ils reçoivent. Toutefois, on a noté que le nombre de réunions administrées par le SCI semble être en baisse. Ainsi, même si le CCI est normalement conçu pour se rencontrer annuellement, tel n'a pas été le cas durant les dernières années. Si cette situation se maintient, il serait adéquat de réexaminer l'efficacité en matière de coûts des services de soutien opérationnel à une date ultérieure.

### *Pertinence des services*

Les discussions sont en cours en ce qui concerne le budget 2004-05 du SCI. L'équipe d'examen a sollicité les opinions des personnes consultées sur la question quant à savoir si chacun des domaines de service du SCI est essentiel, non essentiel ou s'il doit être optionnel ou offert au moyen d'un système financé par les utilisateurs.

Le tableau ci-dessous illustre les réponses selon le domaine de service. On peut constater que, pour certains services, il n'est pas approprié de les rendre optionnels. Par exemple, certains services d'information annuels perdent leur valeur si toutes les parties ne participent pas, bien que certaines parties n'aient pas déclaré certaines informations pendant plusieurs années. Même si la présente étude n'avait pas pour but de mener une évaluation détaillée de l'efficacité des coûts du SCI ou de proposer des changements aux services offerts, les réponses obtenues sont utiles pour identifier le niveau d'importance accordé aux services du SCI. À noter que les réponses n'insinuent pas si les services devraient être offerts ou non; en fait, la majorité ont indiqué que les services offerts actuellement devraient continuer.

**Tableau : Mesure dans laquelle les services du SCI sont jugés essentiels**

Mesure dans laquelle le service est essentiel	Domaine de service (nombre de répondants)				
	Soutien opérationnel	Services consultatifs	Règlement de différends	Information	Communications
Oui	9	2	8	4	1
Non	0	2	1*	1	3
Payé par l'utilisateur/ optionnel	0	5	0	4	4

\*Ce répondant a indiqué qu'un rôle purement de commis serait nécessaire pour appuyer les services de règlement de différends. Ce type de service est, par conséquent, considéré comme un soutien opérationnel.

### **Recommandations**

Un certain nombre de recommandations sont faites pour améliorer davantage l'efficacité et l'efficacité du Secrétariat, comme suit.

#### Services de soutien opérationnel

*Que le personnel du SCI identifie clairement les cibles de rendement qui sont nouvelles chaque année, les modifications qui sont apportées aux cibles établies précédemment, le rendement réel par rapport à chaque cible, en plus d'expliquer la raison pour laquelle les cibles n'ont pas été atteintes et comment la situation pourrait être corrigée. Le CG pourrait examiner la fréquence à laquelle il reçoit ce rapport, qui est présenté annuellement pour l'instant.*

*Que le SCI continue de fournir des services de traduction simultanée dans le cadre des réunions, à moins que tous les délégués d'une réunion donnée indiquent explicitement que ces services ne sont pas requis.*

*Que le SCI propose un calendrier provisoire des réunions et des ordres du jour des réunions dans le cadre du processus de planification annuelle pour l'année suivante.*

#### Services consultatifs administratifs

*Que le SCI propose au CG un protocole administratif pour recueillir et déclarer des problèmes émergents, peut-être de façon similaire à celui des différends.*

#### Services de règlement des différends

*Que le SCI envisage une diffusion plus large du manuel des procédures de traitement de différends, après avoir fait l'objet d'un examen par le CG.*

*Que le SCI prépare des lignes directrices pour la présentation et le contenu des curriculum vitae des personnes nommées pour faire partie des groupes spéciaux chargés d'examiner les différends et qu'il mette en œuvre une procédure pour recueillir cette information.*

*Que le CG détermine quelle information est requise sur les factures pour les services de différends et ordonne au personnel de réviser le format actuel, au besoin.*

#### Communications et services de sensibilisation

*Que le SCI envisage d'élaborer et de proposer au CG un bref plan de communications pour les présidents ou membres des Comités de chapitre. Ce plan spécifierait les objectifs visés de l'amélioration des communications avec les comités, un simple outil de communications qui répondrait à ce besoin et, s'il y a lieu, les fonds supplémentaires requis pour mettre en œuvre le plan.*



# ***1. Introduction***

---

## ***1.1 Objet et portée de l'étude***

L'étude avait pour objectif de préparer une évaluation formative du Secrétariat du commerce intérieur (SCI) tel qu'exigé par le Conseil du Trésor. Le cadre d'évaluation pour le SCI<sup>5</sup> énonce deux options pour mener l'étude. L'option 1 se penche sur l'efficacité et l'efficacités de l'organisation, alors que l'option 2 aborde, en outre, des questions quant à savoir si la combinaison des services du SCI est appropriée, s'il faudrait fournir une méthodologie pour mesurer les réalisations de l'ACI et quels autres modèles organisationnels le SCI pourrait envisager. Les termes de référence de l'étude ont été établis conformément à l'option 1.

## ***1.2 Bien-fondé des limites de la portée de l'étude***

Selon les lignes directrices du Conseil du Trésor, il existe généralement trois champs d'intérêt primaires pour évaluer le SCI : 1) la pertinence (y a-t-il un besoin continu pour le SCI?), 2) la réussite (le SCI remplit-il son mandat?) et 3) la rentabilité (le SCI utilise-t-il les moyens les plus efficaces mis à sa disposition?)<sup>6</sup>. Les évaluations formatives visent à déterminer si les initiatives réalisent des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés. Par conséquent, elles accordent peu d'importance sur la pertinence. Le Conseil du Trésor a également établi des lignes directrices pour une approche stratégique concernant les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR)<sup>7</sup>. Ces derniers reconnaissent la nature très diversifiée des programmes, politiques et initiatives qui font l'objet d'une évaluation et permettent d'exclure certains composants de programme d'une étude d'évaluation, lorsque cela est justifié.

Nous avons appliqué quatre limites à la portée de l'étude, que nous justifions comme suit. Tout d'abord, l'étude du cadre d'évaluation du SCI avait tiré la conclusion que les intervenants de l'Accord sur le commerce intérieur ne jugeraient pas utile une évaluation de la pertinence du SCI. L'étude de cadre explique qu'il y a un besoin clair et continu pour le SCI dans sa forme actuelle ou dans tout dérivé de celui-ci. De plus, cela est conforme à la nature formative de cette étude d'évaluation.

---

<sup>5</sup> *Evaluation Framework for the Internal Trade Secretariat*, Sypher:Mueller International Inc., mars 2001.

<sup>6</sup> Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor (août 2001)

<sup>7</sup> Conseils pour une approche stratégique aux cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor, août 2002.

Deuxièmement, tout au long de l'étude, les membres de l'équipe d'examen ont constaté que le Conseil de gestion du SCI n'est généralement pas perçu comme faisant partie intégrante des activités du Secrétariat. En effet, la plupart des interviewés considèrent que le SCI se résume au personnel et aux bureaux du Secrétariat à Winnipeg. Par conséquent, les références faites au SCI dans le cadre d'évaluation ont été interprétées par plusieurs comme étant liées aux exploitations à Winnipeg. Toutefois, les membres de l'équipe d'examen se sont rendus compte des sujets relatifs au Conseil de gestion qui auraient pu justifier des commentaires dans une étude de cette nature car ils ont un impact sur les exploitations du SCI et, par conséquent, son efficacité et son efficacité. À titre d'exemples, mentionnons entre autres la pertinence des plans administratifs et des politiques du Conseil de gestion pour le personnel et l'efficacité de l'approche consensuelle du Conseil à la prise de décisions.

Cependant, des discussions avec Industrie Canada ont amené l'équipe d'examen à conclure qu'il ne conviendrait pas de se pencher sur de tels sujets jusqu'à ce qu'on dispose des renseignements supplémentaires sur le budget 2004-05 du SCI. Une des parties a avisé son intention de réduire considérablement sa contribution au SCI l'année prochaine. Ces questions peuvent être discutées lors de la prochaine réunion du Comité sur le commerce intérieur (CCI). En raison de la nature délicate de ces discussions, il sera approprié de revoir la situation ultérieurement.

Troisièmement, comme le budget du SCI fait l'objet d'un examen, nous avons également jugé qu'il serait prématuré de mener une enquête rigoureuse sur la rentabilité du Secrétariat à son niveau de financement actuel. Encore une fois, dès que le budget du SCI aura été établi, il conviendrait alors d'examiner cette question plus en profondeur.

Enfin, le mandat du SCI est confié au Conseil de gestion qui, à son tour, délègue les responsabilités à l'association sans but lucratif créée pour appuyer l'ACI. Il s'agit d'une structure traditionnelle, même si on note que le CCI assume toujours le pouvoir d'approuver le budget annuel de l'association et peut déléguer directement des tâches particulières, comme la préparation du Rapport sur l'avenir de l'ACI. Le bien-fondé et les répercussions de ce mécanisme dépassent également la portée des termes de référence de notre étude qui est limitée aux sujets pertinents au SCI et non au Conseil de gestion ou au CCI.

## ***2. Profil du SCI***

---

### ***2.1 Contexte***

Le Secrétariat du commerce intérieur (SCI) a été établi en 1995 afin de fournir un soutien administratif et opérationnel au Comité des ministres sur le commerce intérieur (CCI). Le CCI est responsable de mettre en œuvre l'Accord sur le commerce (ACI). En plus d'assurer un soutien au CCI, le SCI offre également des services aux représentants du commerce intérieur (RCI) des parties à l'Accord, ainsi qu'aux comités de négociations du CCI et aux groupes de travail chargés de mettre en œuvre des aspects particuliers de l'Accord. Les affaires du SCI sont dirigées par un Conseil de gestion dont les membres englobent des RCI.

### ***2.2 Mandat du SCI***

Le mandat du Secrétariat du commerce intérieur a été défini par les membres du Comité sur le commerce intérieur afin de servir et d'appuyer le CCI dans la mise en œuvre et le fonctionnement de l'Accord sur le commerce intérieur. En vertu de l'orientation générale du CCI et du Conseil de gestion, le SCI a pour mandat de<sup>8</sup> :

- fournir un soutien opérationnel au Comité sur le commerce intérieur, à son président et aux autres comités ou groupes de travail établis en vertu de l'Accord ou par le Comité;
- travailler étroitement avec les agents gouvernementaux pour assurer la mise en œuvre et le fonctionnement efficaces de l'Accord.

Conformément à l'Accord, le SCI a aussi pour mandat de :

- préparer les rapports précisés dans les diverses dispositions, y compris le rapport annuel du Comité;
- compiler et diffuser l'information des parties;
- assurer un soutien approprié pour le processus de règlement des différends;

Par ailleurs, le SCI peut effectuer d'autres tâches selon les directives du Comité sur le commerce intérieur ou du Conseil de la gestion, notamment :

---

<sup>8</sup> Tel qu'approuvé par le Comité des ministres sur le commerce intérieur, le 12 avril 1995 (Calgary).

- mener ou superviser des études et des analyses;
- fournir des renseignements publics et prendre d'autres mesures pour accroître la sensibilisation publique à l'égard de l'Accord;
- maintenir un contact avec les principaux groupes nationaux;
- surveiller les progrès réalisés au chapitre des activités établies en vertu de l'Accord.

À la lumière de ce qui précède, la haute direction du SCI s'acquitte du mandat du SCI en offrant des services dans cinq domaines<sup>9</sup> :

- *Services de soutien opérationnel* : Fournir des services de soutien opérationnel efficaces et efficaces aux parties pour la mise en œuvre continue de l'ACI;
- *Services consultatifs administratifs* : Fournir des conseils judicieux et diligents aux parties afin d'appuyer et d'améliorer la prise de décisions;
- *Services de soutien au règlement des différends* : Appuyer le mécanisme de règlement des différends de l'Accord et assurer qu'il fonctionne d'une manière équitable, transparente et efficace;
- *Services d'information* : Élaborer et maintenir des systèmes de gestion de l'information précis et à jour pour appuyer une prise de décisions judicieuses par les parties;
- *Services de communications et de sensibilisation* : Informer les organismes externes et le grand public au sujet de l'ACI.

## 2.3 *Structure organisationnelle*

Le SCI est une association indépendante sans but lucratif<sup>10</sup>, qui dispose d'un seul bureau situé à Winnipeg. Le Conseil de gestion du SCI est composé de représentants des dix provinces, des deux territoires et du gouvernement fédéral du Canada. À l'heure actuelle, le Nunavut a un statut d'observateur au sein du CCI, mais n'est pas représenté dans le Conseil de gestion.

Le SCI compte un directeur exécutif responsable de s'acquitter du mandat du SCI. Le directeur exécutif a été secondé par trois conseillers en matière de politique, un agent financier et de SGI, ainsi que d'un agent d'administration et de traduction. À l'heure actuelle, on compte deux conseillers en matière de politique.

---

<sup>9</sup> Plan d'activités, Secrétariat du commerce intérieur, 2000/2001.

<sup>10</sup> Les affaires du SCI sont menées au même titre que celles d'une entreprise constituée en société, toutefois les parties choisissent de ne pas le constituer en société.

# 3. *Approche et méthodologie*

---

## 3.1 *Méthodologies d'évaluation*

Comme on l'a mentionné précédemment, un cadre d'évaluation du SCI avait été antérieurement commandé par Industrie Canada. Ce cadre a formé la base de notre évaluation. Le cadre dresse le profil du SCI et identifie les activités, les extrants, les clients et les intervenants du SCI, ainsi que les résultats directs prévus et les impacts ultimes. Le cadre comprend des mesures et des cibles clés du rendement qui ont été approuvées par le Conseil de gestion et acceptées par le personnel, ainsi que plusieurs méthodologies d'évaluation (examens des documents et de la base de données, entrevues et sondages) et deux options d'évaluation, que nous avons également abordées précédemment. Le cadre est conçu pour appuyer une évaluation formative. De telles études visent à améliorer la prestation continue d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. Il s'agit d'un contraste aux évaluations sommatives qui sont menées au terme d'une initiative pour évaluer les impacts d'ensemble, cerner les leçons tirées et déterminer les pratiques exemplaires.

L'approche adoptée pour la présente étude d'évaluation formative comprenait toutes les méthodologies du cadre, conjuguées à une visite sur place au Secrétariat et à deux études de cas des différends qui ont été déposés en vertu de l'ACI. Ces études de cas ont été sélectionnées en consultation avec le client et ont servi à sonder le rôle du SCI dans le processus de règlement des différends de façon plus approfondie. Voici une brève description de chacune des méthodologies :

- 1) *Examen des documents et de la base de données* : Parmi la documentation examinée, mentionnons les documents qui ont servi à établir le SCI, tels que l'Accord sur le commerce intérieur, la Loi de mise en œuvre de l'Accord sur le commerce intérieur, l'Accord sur l'établissement du Secrétariat du commerce intérieur et la présentation au Conseil du Trésor. L'équipe de projet a également examiné le Rapport sur l'avenir de l'ACI<sup>11</sup>, divers documents administratifs requis par l'ACI, y compris les rapports annuels, les plans opérationnels et les rapports sur les incitatifs, ainsi que les documents internes du Secrétariat tels que le manuel provisoire sur les politiques et les procédures et la table des matières du cahier de breffage pour une réunion du CCI.
- 2) *Entrevues* : Les entrevues ont été menées principalement par téléphone, à l'exception de celles avec le personnel du Secrétariat qui ont été menées durant la visite sur place. Une liste des interviewés figure à l'annexe A. Notre approche consistait à solliciter une

---

<sup>11</sup> Rapport sur l'avenir de l'ACI, Secrétariat du commerce intérieur, novembre 2002.

participation, à fixer une date appropriée pour l'entrevue et à faire parvenir un guide d'entrevue qui se trouve à l'annexe B. Le personnel du SCI a reçu un plan de la visite sur place, dont nous discuterons ci-dessous. Les répondants ont été rassurés quant à la confidentialité<sup>12</sup> de leurs réponses. Le tableau ci-dessous résume les groupes d'intervenants du SCI et le nombre d'entrevues menées.

**Tableau 3-1 : Nombre d'entrevues, par groupe d'intervenants**

Groupes d'entrevue	Nombre d'entrevues
Personnel du SCI	5
RCI	8
Présidents des Groupes de travail/Comités	8
Participants aux études de cas*	7
Industrie Canada	2
Total	30

\* Certains RCI et employés du SCI ont été interviewés une deuxième fois dans le cadre des études de cas.

- 3) *Visite sur place* : Un membre de l'équipe d'étude a visité les bureaux du Secrétariat à Winnipeg. Tout le personnel était présent et a été interrogé sur une période de deux jours, aussi bien en groupes qu'individuellement. Le plan de visite sur place, qui a été préalablement distribué à tout le personnel, se trouve à l'annexe C. Le plan de visite sur place comprenait un examen du flux de travail du SCI et une analyse du processus de règlement des différends.
- 4) *Sondage auprès des clients* : Nous avons également examiné les résultats des sondages annuels auprès des clients conçus et administrés par le Secrétariat en 2001-2002 et en 2002-2003. Les formulaires de sondage précédemment remplis (annexe D) ont été fournis à HAL, qui a compilé et analysé les réponses au moyen d'un logiciel de statistique. L'équipe d'examen a fait preuve de précaution au moment de tirer des conclusions d'après ces données plus anciennes des sondages, en raison des développements relativement récents du SCI qui sont discutés dans le présent rapport.
- 5) *Études de cas* : Les études de cas ont englobé une enquête de deux différends : l'un concernait un différend entre gouvernements et l'autre concernait un différend entre une personne et un gouvernement. Dans chaque cas, des entrevues ont été menées avec les personnes qui représentent le plaignant, le défendeur, le membre du personnel du SCI à qui l'on a assigné le différend et, pour le différend ayant une audience devant un groupe d'experts, un membre du groupe d'experts. Le protocole des études de cas se trouve à l'annexe E, intitulé « Rapport sur les études de cas ». Les différends sélectionnés sont les suivants :
  - les Associations des comptables généraux agréés du Manitoba et de l'Ontario en ce qui concerne la *Loi sur la comptabilité publique* (L.R.O., 1990, chapitre P-37) et son règlement. Ce différend entre un gouvernement et une personne a entraîné une

<sup>12</sup> Les consultants qui ont préparé ce rapport sont membres de la Société canadienne d'évaluation, qui a établi des normes et des lignes directrices en matière d'évaluation pour les membres du SCI.

- audience devant un groupe d'experts en vertu des procédures de règlement des différends de l'ACI;
- le différend Ontario-Québec sur la margarine. Ce différend entre gouvernements est en cours.

## 3.2 *Thèmes d'évaluation*

Le cadre d'évaluation énonçait les thèmes et les questions d'évaluation qui sont reproduits au tableau 3-2 ci-dessous, dans cinq domaines. Soulignons que certaines questions sont de premier plan (p. ex., Comment peut-on améliorer la diligence des services du SCI?), alors que d'autres se recourent (p. ex., la réponse des interviewés à la question « Quels processus ou approches consomment trop de temps indûment? » pourrait également s'appliquer à la question « Comment peut-on améliorer les processus? »). Par souci de clarté, nous avons donc basé notre enquête sur les questions suivantes :

### 1) Efficience des services

- Dans quelle mesure les services sont-ils diligents?
- Comment peut-on améliorer la diligence, s'il y a lieu?
- Les services sont-ils adéquatement accessibles?
- Les services sont-ils impartiaux?

### 2) Efficacité des services

- Quels services sont considérés essentiels? Lesquels ne sont pas essentiels?
- Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits de la qualité globale des services?
- Quels sont les services supplémentaires possibles, s'il y a lieu?
- Si les services du SCI n'étaient plus disponibles, pourrait-on obtenir ces services ailleurs?
- Si d'autres services étaient retenus, comment les coûts se compareraient de façon générale à ceux du SCI?

**Tableau 3-2 : Thèmes, priorité<sup>13</sup> et questions clés du cadre d'évaluation**

<b>Activités du SCI et réalisation des objectifs</b>
Thème : Comment peut-on améliorer la diligence des services du SCI? (Priorité élevée)
1. Pour quels services la diligence constitue-t-elle une préoccupation?
2. À quelle fréquence les clients/intervenants connaissent-ils des retards?
3. Quelles sont les conséquences de ces retards?

<sup>13</sup> La priorité pour chaque thème est indiquée tel qu'énoncé dans le cadre de référence mentionné à la section 1.1. Ces priorités ont été attribuées par l'entreprise ayant préparé le cadre, d'après l'apport reçu dans le cadre de son étude.

<b>Activités du SCI et réalisation des objectifs</b>
4. Quels processus/approbations consomment trop de temps indûment?
5. Comment peut-on améliorer les processus?
<b>Thème : Dans quelle mesure le SCI a-t-il réalisé ses objectifs (Priorité moyenne)</b>
1. Dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits du soutien du SCI aux groupes de travail, aux sous-comités de l'ACI et au processus de règlement des différends?
2. Le soutien stratégique du SCI est-il pertinent et utile pour la prise de décisions par les RCI et le Conseil de gestion?
3. Le SCI est-il reconnu comme la principale source d'information sur l'ACI?
4. L'information fournie par le SCI est-elle utile, à jour et bien focalisée?
5. Les organismes externes sont-ils adéquatement informés au sujet de l'ACI?
<b>Thème : Le SCI dispose-t-il des ressources nécessaires pour réaliser les objectifs du SCI? (Priorité moyenne)</b>
1. Quel est le budget du SCI? A-t-on trop dépensé le budget? Le budget a-t-il eu des fonds non utilisés?
2. Quels services du SCI n'ont pas encore été fournis adéquatement en raison de contraintes budgétaires?
3. Le personnel du SCI a-t-il les qualifications, l'expérience et la formation appropriées?
4. Le personnel contractuel a-t-il les qualifications et l'expérience appropriées?
5. Quelles améliorations peut-on apporter pour répondre aux fluctuations de la demande?
6. Quelles leçons peut-on tirer des autres secrétariats comme le CCME, l'ALENA?
<b>Thème : Dans quelle mesure le SCI devrait-il présider les réunions (Priorité moyenne)</b>
1. Quels comités le SCI préside-t-il et lesquels ne préside-t-il pas?
2. Quels sont les enjeux, s'il y a lieu, avec la présidence du SCI?
3. Quelles sont les solutions de rechange? Quel serait l'impact sur les travaux des comités?
<b>Thème : Y a-t-il des préoccupations quant à la neutralité et à l'impartialité du SCI? (Faible priorité)</b>
1. Y a-t-il des préoccupations relatives à la neutralité et à l'impartialité du SCI? Quelles sont ces préoccupations?
2. Les préoccupations sont-elles perçues comme étant celles du SCI dans son ensemble ou comme étant celles de membres spécifiques du personnel du SCI?
3. Qu'est-ce qui peut être fait pour maintenir ou améliorer la neutralité et l'impartialité du SCI?



# ***4. Constatations de l'étude et conclusions***

---

Comme on l'a mentionné au chapitre 2, l'équipe d'étude a examiné les activités du SCI par le biais de nombreux modes d'enquêtes, notamment des entrevues, une visite sur place et des études de cas. Nous présentons maintenant les constatations sur l'efficacité et l'efficacé du SCI d'après les résultats d'une analyse du flux de travail pour chacun des cinq domaines de service du SCI et des indicateurs du rendement pour chaque domaine selon la gestion. Nous tirons ensuite des conclusions et faisons des recommandations d'après ces constatations. Au chapitre 5, nous résumons ces conclusions, en plus de faire des observations générales qui sont devenues évidentes au cours de l'étude.

Nous avons d'abord examiné les domaines de service en préparant une analyse du flux de travail pour chacun. Les diagrammes de flux de travail suivants servent à mieux comprendre la façon dont l'information se déplace entre le Secrétariat et les intervenants du SCI. Ces diagrammes offrent également un contexte pour les indicateurs de rendement indiqués dans chacun des domaines de service. Les activités et les indicateurs de rendement correspondants<sup>14</sup> pour chacun des domaines de service sont soulignés au-dessous de chaque diagramme de flux de travail.

## ***4.1 Services de soutien opérationnel***

La figure 4-1 ci-dessous résume les principales activités du SCI dans ce domaine de service. Le soutien aux réunions du Conseil de gestion, aux RCI et au CCI constitue l'une des principales activités mentionnées. Le tableau 4-1 offre plus de détails sur ces activités et les indicateurs du rendement qui s'y rattachent. Ces renseignements, et les mêmes renseignements fournis ultérieurement pour chacun des domaines de service, sont tirés du plan d'activités du SCI, tel qu'approuvé par le Conseil de gestion.

---

<sup>14</sup> Identifiés dans le plan d'activités du Secrétariat.

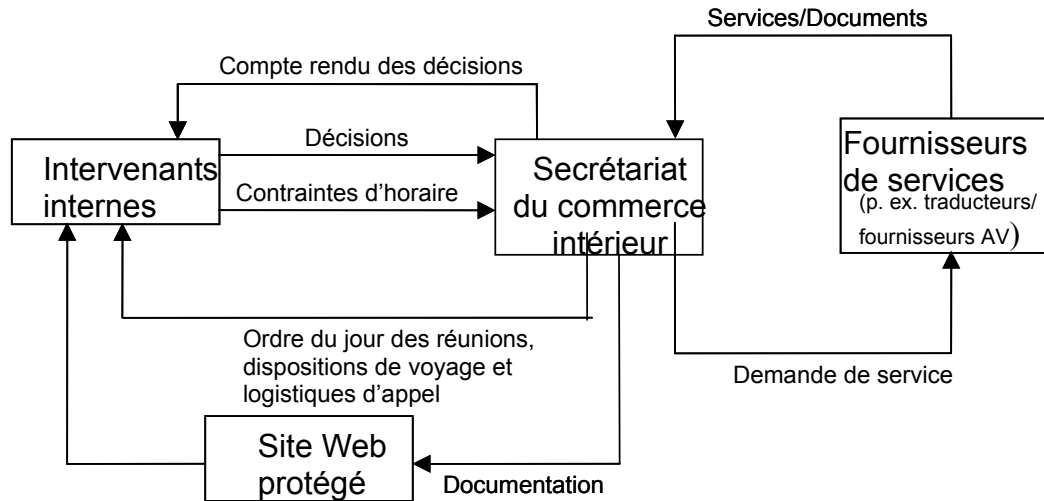


Figure 4-1 : Flux de travail des services de soutien opérationnel

Tableau 4-1 : Activités et indicateurs de rendement pour les services de soutien opérationnel

Activités	Indicateurs de rendement
<p>Fournir des services complets de soutien de Secrétariat aux réunions et aux téléconférences du CCI, des RCI et du Conseil de gestion, y compris la préparation des ordres du jour, les logistiques des réunions et des téléconférences, la documentation et la préparation du sommaire des discussions et du compte rendu des décisions.</p>	<p>(Pour le CCI, les RCI et le Conseil de gestion, la documentation doit être disponible simultanément dans les deux langues officielles.)</p> <p>Pour le CCI :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la documentation approuvée par les RCI doit être disponible dix jours ouvrables avant une réunion ou une téléconférence;</li> <li>▪ le compte rendu des décisions doit être distribué aux coprésidents et aux vice-présidents à l'intérieur de deux jours ouvrables; le compte rendu final des décisions doit être envoyé à tous les autres membres dans les trois jours ouvrables qui suivent l'approbation du compte rendu</li> </ul> <p>Pour les RCI et le Conseil de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ documentation préparée par le Secrétariat et disponible cinq jours ouvrables avant une réunion ou une téléconférence;</li> <li>▪ compte rendu des décisions distribué dans les deux langues dans les trois jours ouvrables qui suivent une réunion ou une téléconférence.</li> </ul> <p>Pour tous les autres comités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ documentation préparée par le Secrétariat et disponible trois</li> </ul>

Activités	Indicateurs de rendement
	jours ouvrables avant une réunion ou une téléconférence; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compte rendu des décisions distribué dans les deux langues dans les trois jours ouvrables qui suivent une réunion ou une téléconférence.</li> </ul>
Participer, sur invitation, aux réunions et aux téléconférences des autres groupes de travail sectoriels de l'ACI.	Participer à 90 p. 100 des téléconférences et au plus grand nombre possible de réunions, sous réserve de contraintes budgétaires, de conflits d'horaire et de priorités plus élevés.
Fournir des services de soutien aux autres réunions et téléconférences connexes sur l'ACI (p. ex., SM responsables de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie).	Participer aux réunions ou aux téléconférences et fournir la documentation comme il se doit.

## Constatations

Les interviewés jugent que tous les services opérationnels susmentionnés sont essentiels. À l'heure actuelle, le SCI offre ces services aux RCI, au Conseil de gestion (CG), au CCI et aux comités responsables des chapitres 5 et 6 de l'ACI. La grande majorité des interviewés ont affirmé que les services de soutien opérationnel sont fournis de façon professionnelle et diligente.

Les résultats du sondage auprès des clients<sup>15</sup> révèlent qu'en 2002, 53 p. 100 des représentants avaient utilisé les services de soutien opérationnel du Secrétariat. Tous les répondants au sondage étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le Secrétariat offrait des services de façon professionnelle et qu'il fournissait un soutien administratif de haute qualité aux réunions et aux téléconférences, alors que 96 p. 100 étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le Secrétariat offrait ses services de façon diligente.

Alors que 18 p. 100 des répondants au sondage jugent que le Secrétariat devrait accorder une plus grande importance à la prestation d'un soutien administratif et logistique aux comités et aux groupes de travail, la vaste majorité restante, soit 82 p. 100, jugent que le niveau actuel d'importance est approprié. Soulignons que le sondage a été mené avant la proposition d'une partie de réduire considérablement le budget 2004-05 du SCI. Il se peut donc que ces données ne soient plus exactes.

Même si les interviewés et les répondants au sondage ont exprimé une satisfaction générale, un certain nombre d'observations sont dignes de mention.

- Plusieurs suggestions ont été faites sur la façon dont les réunions et les activités connexes pourraient être améliorées :
  - 1) *Ordres du jour des réunions* : bien que cela n'incombe pas au SCI, certaines personnes ont suggéré d'établir un ordre du jour plus formel pour les réunions du

<sup>15</sup> Secrétariat du commerce intérieur (2002), Sondage auprès des clients 2002.

CG. On a suggéré d'établir des ordres du jour provisoires pour toutes les réunions dans le cadre du processus de planification annuel. En plus des éléments à l'ordre du jour, on a suggéré de préciser le temps alloué à chaque élément. La détermination d'une date pour les réunions peut également poser un défi au SCI car il essaie d'offrir une flexibilité considérable aux parties. Certains interviewés se sont dits inquiets que les grandes provinces exercent plus d'influence sur les calendriers des réunions.

- 2) *Documents des réunions* : bon nombre des personnes consultées ont indiqué que les cahiers de breffage du ministre pouvaient être raccourcis. On a suggéré, par exemple, que seules les diapositives sommaires pouvaient être fournies, alors que la documentation de référence pouvait être distribuée sur le site Web protégé. On a également suggéré de maintenir une archive de documents des réunions sur le site Web protégé en guise d'un service aux parties. Parallèlement, les mots de passe pour le site Web protégé devraient être changés régulièrement.
  - 3) *Services de traduction* : on a mentionné que la qualité et la diligence des documents traduits étaient variables, et cela a été attribué aux contraintes budgétaires. Les intervenants parmi ceux les plus concernés ont observés que les services de traduction simultanée ne sont pas toujours requis. Une enquête plus poussée a déterminé que, comme le SCI n'est pas régi par les politiques des parties à l'ACI mais plutôt par celles du CG, il incombe au SCI d'établir ses propres politiques et pratiques de traduction. Les intervenants parmi les plus concernés ont suggéré de réaffecter les économies de la traduction simultanée, s'il y a lieu, à la traduction de documents.
- La quantité de travail requis du SCI dans ce domaine dépend du niveau de l'activité connexe de l'ACI qui est en cours. Bien que l'examen des questions relatives au commerce dépasse la portée de notre étude, il mérite de noter que certaines personnes ont affirmé que l'ACI comporte un certain nombre d'exclusions<sup>16</sup> et que certaines provinces aimeraient éliminer certaines d'entre elles. Si la couverture de l'ACI était étendue, cela entraînerait clairement une demande proportionnellement plus élevée de soutien opérationnel et, probablement d'autres services pour le SCI.
  - Les efforts du personnel pour surveiller et déclarer le rendement dans ce domaine et dans d'autres domaines semblent satisfaire le CG. La plupart de ceux qui étaient au courant des indicateurs de rendement du SCI se sont dits satisfaits de ceux-ci. On a toutefois identifié certaines possibilités d'améliorer ce processus.

## Conclusions

L'équipe d'examen a conclu que les services de soutien opérationnel du SCI sont considérés très efficaces. Même si on a soulevé un certain nombre de préoccupations, celles-ci n'étaient jamais partagées par la majorité des personnes consultées. Le personnel s'est avéré particulièrement efficace à gérer des services opérationnels dans des circonstances qui échappent à leur contrôle. Par exemple, certaines personnes ont mentionné que lorsqu'on fixe une date pour une réunion, celle-ci ne devrait pas être modifiée, alors que d'autres ont affirmé qu'il est important pour le

---

<sup>16</sup> Les exclusions sont les secteurs industriels qui ne sont pas visés par l'ACI, notamment les services financiers.

SCI de faire preuve d'une souplesse pour répondre aux besoins des parties. L'approche générale du SCI a consisté, selon toute vraisemblance, à servir les intérêts de toutes les parties. Bien que cette approche puisse causer des délais, l'équipe d'examen conclut que cette approche est fidèle à l'esprit de l'ACI qui utilise une approche consensuelle.

L'équipe d'examen a également noté plusieurs préoccupations soulevées dans le cadre de l'examen relatif à la politique administrative qui pourraient concerner le CG. Le nombre d'opinions conflictuelles sur ces sujets a amené l'équipe d'examen à conclure que, pour les raisons discutées au chapitre 1, cette question ne pouvait être réglée au moyen d'une étude de cette nature.

### **Recommandations**

*Que le personnel du SCI identifie clairement les cibles de rendement qui sont nouvelles chaque année, les modifications qui sont apportées aux cibles établies précédemment, le rendement réel par rapport à chaque cible, en plus d'expliquer la raison pour laquelle les cibles n'ont pas été atteintes et comment la situation pourrait être corrigée. Le CG pourrait examiner la fréquence à laquelle il reçoit ce rapport, qui est présenté annuellement pour l'instant.*

*Que le SCI continue de fournir des services de traduction simultanée dans le cadre des réunions, à moins que tous les délégués d'une réunion donnée indiquent explicitement que ces services ne sont pas requis<sup>17</sup>.*

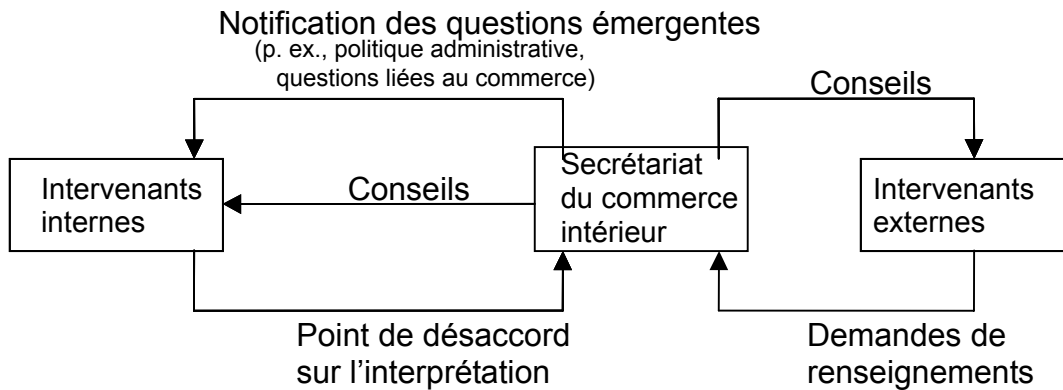
*Que le SCI propose un calendrier provisoire des réunions et des ordres du jour des réunions dans le cadre du processus de planification annuelle pour l'année suivante.*

## **4.2 Services consultatifs administratifs**

La figure 4-2 ci-dessous résume les principales activités du SCI dans ce domaine. Le SCI n'offre pas de conseils en matière de politique commerciale; les conseils sont limités à la politique administrative en vue d'appuyer la prise de décisions par les parties. Cette activité englobe, par exemple, la formulation d'une méthodologie et d'une approche pour préparer le rapport sur l'avenir de l'ACI, la prestation de conseils aux Parties sur l'état des questions de commerce signalées par les autres parties, ainsi que la proposition d'approches pour les consultations sur l'ACI. Le tableau 4-2 offre plus de détails sur ces activités et sur les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

---

<sup>17</sup> Cela pourrait être mis en oeuvre en révisant le formulaire d'avis de participation aux réunions, retourné au SCI par les délégués, de façon à inclure une question telle que « Nous prévoyons des services de traduction simultanée lors de la réunion. Veuillez indiquer si vous en avez besoin. [OUI/NON]. »



**Figure 4-2 : Flux de travail des services consultatifs administratifs**

**Tableau 4-2 : Activités et indicateurs de rendement pour les services consultatifs administratifs**

Activités	Indicateurs de rendement
Effectuer une mise à jour trimestrielle (ainsi que pour chaque réunion du CCI) sur l'état des obligations en suspens et fournir des conseils aux RCI et au CCI sur la façon d'accélérer le processus pour les remplir.	Mise à jour affichée sur le site Web à l'intérieur d'un mois après la fin de chaque trimestre.
Identifier, évaluer et déclarer les questions émergentes.	Rapport complété dans le délai convenu.
Élaborer des approches de rechange aux enjeux de politique qui offrent des solutions pour combler les différences entre les parties.	Rapport complété dans le délai convenu.
Rédiger des documents d'enjeu, des opinions sur les interprétations de l'ACI et d'autres rapports à la demande des parties.	Rapport complété dans le délai convenu.
Préparer des protocoles de modification.	Complété dans le délai convenu.
Rédiger d'autres documents sur l'ACI, au besoin.	Complété dans le délai convenu.
Solliciter les directives du CCI en ce qui concerne les recommandations découlant du projet de consultations.	Compléter un plan de travail détaillé pour mettre en œuvre les recommandations découlant du rapport sur l'avenir de l'ACI dans les 20 jours qui suivent la réception d'une directive du CCI.
Solliciter les directives du CCI en ce qui concerne les recommandations dans le rapport sur l'avenir de l'ACI	Compléter un plan de travail détaillé pour mettre en œuvre les recommandations découlant du rapport sur l'avenir de l'ACI dans les 20 jours qui suivent la réception d'une directive du CCI.

## Constatations

La majorité des personnes consultées ont affirmé que la pratique actuelle du SCI qui évite de fournir des services de conseils en matière de politique commerciale est appropriée. Bien que certaines des petites provinces sollicitent un rôle plus proactif et substantiel dans ce domaine, la plupart jugent que l'introduction de cette fonction nuirait à la nature indépendante hautement prisée du SCI dans la prestation d'information sur l'ACI. Comme l'a mentionné un interviewé : « Il y a une ligne très mince entre la prestation d'information et la prestation de conseils sur la politique [en matière de commerce]. »

Dans le cadre de notre étude, nous n'avons dégagé guère de preuves indiquant que le SCI avait offert des conseils en matière de politique commerciale à une partie ou à un autre intervenant et ce, malgré le questionnement répété des membres de l'équipe d'examen. Toutefois, il y avait une opinion assez fréquente selon laquelle le SCI pourrait avoir une propension à réduire ou à éliminer les obstacles au commerce. Selon la raison donnée à ce point de vue, il s'agit de l'objectif de l'ACI et le SCI a été créé justement pour appuyer sa mise en œuvre.

D'après les résultats du sondage, nous n'avons pas décelé une preuve d'insatisfaction dans ce domaine de service. Ainsi, 90 p. 100 des répondants jugent que le Secrétariat offre des conseils et des interprétations utiles en matière de politique. De plus, 43 p. 100 trouvent qu'il faudrait placer une importance accrue sur la prestation de conseils de politique, 63 p. 100 sur la préparation de documents d'enjeux et d'opinions sur les interprétations de l'ACI et 71 p. 100 sur la préparation d'analyses des questions émergentes<sup>18</sup>.

Par ailleurs, la plupart des répondants (61 p. 100) jugent que le Secrétariat devrait accorder une plus grande importance à l'élaboration d'approches aux questions de politique à l'intention des parties afin de combler les différences. Dans l'ensemble, 30 p. 100 des répondants considèrent que le niveau d'importance en vigueur est approprié, alors que 9 p. 100 jugent qu'il faut accorder moins d'importance à ce domaine.

Les individus qui se sont dits satisfaits des services consultatifs administratifs du SCI ont mentionné les avantages suivants :

- Les services consultatifs offrent un cadre commun d'un tiers digne de confiance pour rationaliser la mise en œuvre de l'ACI. Ces services comprennent, par exemple, la prestation d'options stratégiques complètes et cohérentes qui implique la collecte des conseils de haut niveau, la synthèse des différents points de vue et l'identification des points pour discussion. L'exercice de consultations nationales et le rapport sur l'avenir de l'ACI sont des exemples de tels services.
- Ces services appuient également la continuité pour les parties durant les périodes de roulement du personnel.
- La « mémoire organisationnelle » du SCI est améliorée par les leçons tirées et les pratiques exemplaires des expériences antérieures.

---

<sup>18</sup> Bien que le formulaire de sondage ne précise pas cela, on présume que les répondants ont interprété ces services comme étant des services consultatifs administratifs, et non des services consultatifs de politique en matière de commerce, car le SCI n'offre pas de services de conseils en matière de politique commerciale.

- Le SCI sert d'un répertoire d'information sur l'ACI pour les demandes de renseignements faites par les parties, y compris les coûts des différends, la durée des différends, etc. Il offre également un « guichet unique » sur les questions émergentes. Certaines personnes ont noté qu'une façon plus systématique de recueillir et de déclarer ces questions serait grandement valorisée.
- Un commentaire fréquent des RCI est que le personnel du SCI offre un « forum » précieux aux parties en ce qui concerne les questions non liées aux différends.
- Bien qu'il soit difficile à confirmer, certaines personnes ont affirmé que ces services peuvent empêcher la détérioration des enjeux en des différends car le SCI sert à favoriser les échanges d'information entre les parties à l'ACI.

Les personnes qui ont soulevé des préoccupations relatives à ces services ont indiqué que les services consultatifs ne sont pas essentiels. Ce sujet sera discuté au chapitre 5 qui fournit des observations générales.

### **Conclusions**

L'équipe d'examen a conclu que le personnel du SCI offre des services consultatifs d'une manière conforme à son niveau actuel de pouvoir délégué. Ces services sont qualifiés de diligents, de haute qualité et, d'après les preuves reçues, d'impartiaux. Lorsque l'équipe d'examen a été mise au courant de l'existence des politiques, des lignes directrices et des procédures établies du CG, elle a constaté que celles-ci étaient respectées.

### **Recommandation**

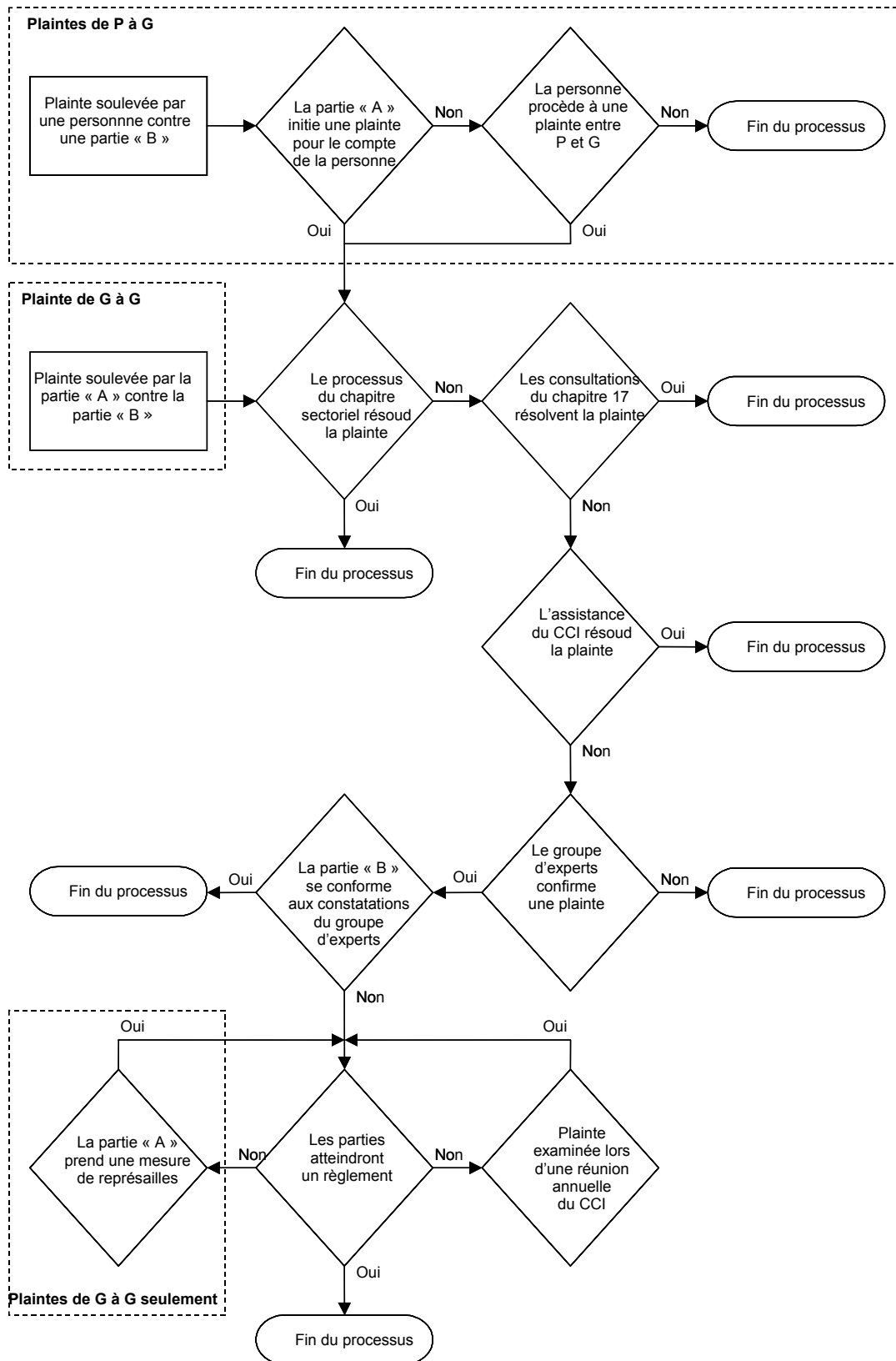
*Que le SCI propose au CG un protocole administratif pour recueillir et déclarer des problèmes émergents, peut-être de façon similaire à celui des différends.*

## ***4.3 Services de règlement des différends***

La figure 4-3 ci-dessous résume les principales activités du processus de règlement des différends. Le tableau 4-3 offre certains renseignements sur les activités du SCI pour appuyer ce processus, ainsi que les indicateurs de rendement qui s'y rattachent. On trouve plus de détails sur le travail du SCI dans ce domaine dans le rapport d'étude de cas à l'annexe E.



Figure 4-3 : Flux de travail du règlement des différends



**Tableau 4-3 : Activités et indicateurs de rendement pour les services de règlement des différends**

Activités	Indicateurs de rendement
Surveiller les différends en vertu des chapitres sectoriels.	Tableau statistique de tous les différends et plaintes déposés en vertu de l'ACI et un sommaire correspondant qui identifie les principaux enjeux et l'état actuel des différends mis à jour quatre fois par année.
Fournir un soutien aux parties dans les phases de consultations et d'assistance du comité dans le processus de règlement des différends du chapitre 17.	Rapports et examens préparés conformément aux délais prescrits par l'ACI.
Fournir un soutien aux groupes d'experts de règlement des différends en vertu du chapitre 17, y compris les logistiques de réunions et de téléconférences, la documentation et le compte rendu des délibérations.	Rapports et examens préparés conformément aux délais prescrits par l'ACI, y compris la distribution du rapport final du groupe d'experts.

### Constatations

À ce jour, environ 100 différends fédéraux et 35 différends non fédéraux ont été déposés en vertu de l'ACI. Parmi le deuxième groupe, 11 sont en cours, 15 ont des décisions, soit par une décision d'un groupe d'experts ou le rapport d'un sélectionneur et neuf ont été retirés ou sont inactifs. Ces derniers sont des cas qui ont été abandonnés à l'une des étapes du processus, par exemple il se peut qu'une partie n'ait pas nommé un membre du groupe d'experts<sup>19</sup>. Parmi les 15 différends avec décisions, quatre sont passés devant une audience de groupe d'experts, dont deux étaient des différends entre gouvernements et les deux autres étaient des différends entre une personne et un gouvernement.

La plupart des répondants du sondage (71 p. 100) ont jugé que le niveau de soutien en vigueur pour les processus de règlement des différends était approprié, alors que le reste des répondants ont trouvé que le Secrétariat devait accorder une plus grande importance au soutien de ces processus.

Le sondage indique également que la vaste majorité de ceux qui interagissent avec le personnel du Secrétariat sont satisfaits de son niveau d'impartialité. En fait, 96 p. 100 sont d'accord ou fortement d'accord pour dire que le Secrétariat offre ses services de façon impartiale.

Malgré les opinions variées quant au niveau de services que le SCI devrait fournir pour appuyer le processus de différends, la plupart des RCI consultés ont jugé qu'un certain niveau de service dans ce domaine est essentiel. La plupart des intervenants spécifiques à un chapitre étaient d'accord, mais certains ont mentionné que même s'ils n'avaient jamais cherché à résoudre un règlement en vertu de l'ACI, ils jugeaient qu'il serait important que cette option continue d'être disponible. Par exemple, pour un secteur particulier, aucune réunion n'avait été tenue pendant

<sup>19</sup> Un autre exemple survient, en vertu de la mobilité de la main-d'oeuvre, lorsqu'une personne qui est accréditée à fournir un service dans une province et constate que son accréditation n'y est pas reconnue. Cette personne n'a plus de recours en vertu de l'ACI, sauf si elle a soulevé la plainte avant le déménagement.

plusieurs années car une approche législative avait été adoptée pour régler une question urgente. Toutefois, ils ont prévu que, dès la résolution de cette question, le comité deviendrait plus actif en vertu de l'ACI. Un autre intervenant spécifique à un chapitre donné a mentionné qu'ils disposaient déjà des mécanismes nécessaires pour le règlement des différends et, par conséquent, ce secteur ne profite pas largement de l'ACI.

Un intervenant a soulevé de sérieuses préoccupations relatives à l'ampleur des interactions du personnel avec les membres du groupe d'experts. De nombreux RCI consultés ont déclaré être au courant de ces préoccupations particulières et ont offert leurs propres points de vue. Par exemple, un interviewé a suggéré que le membre du personnel du SCI qui assiste à une consultation au niveau d'un chapitre spécifique ne participe pas aux délibérations du groupe d'experts pour ce différend, advenant le cas. La préoccupation générale signalée que le personnel du SCI pourrait influencer, intentionnellement ou non, le processus décisionnel et/ou le résultat d'un groupe d'experts. Un RCI a suggéré que, pour régler cette préoccupation, le personnel du SCI signale brièvement à l'ensemble des parties toutes les questions substantielles faites par les membres du groupe d'experts à l'extérieur de l'audience, ainsi que les réponses du personnel à celles-ci.

On a signalé que les différends étaient exigeants sur les ressources du SCI. Le personnel du SCI estime qu'un différend qui est transmis à un groupe d'experts peut prendre quatre à six mois du temps du personnel pour le traitement. Ces différends exigent une diligence considérable pour rester à l'affût des développements et ils constituent parfois jusqu'à 75 p. 100 du temps des conseillers de politique, pour des périodes d'un mois ou plus.

Le personnel du SCI a pris des mesures pour rationaliser le processus de différends. Comme on l'a mentionné dans les études de cas, un manuel des procédures est en cours d'élaboration. De plus, le personnel a introduit des procédures chaque fois qu'une question contentieuse était soulevée. Par exemple, durant le processus de différends, lorsqu'une partie en litige pose au SCI une question, la réponse est fournie aux deux parties en litige. Le personnel a introduit cette procédure lorsque le SCI a été accusé par l'une des parties en litige d'aider de façon injuste l'autre partie. Les études de cas ont révélé une préoccupation liée au manque d'un format uniforme pour les cv des nominés dans les groupes d'experts. Un tel format permettrait de fournir un profil plus complet des candidats.

On a également indiqué que le fait d'avoir un représentant indépendant et digne de confiance aux audiences des groupes d'experts, par l'entremise du personnel du SCI, élimine le besoin pour toutes les parties d'assister aux audiences. De plus, on consacre beaucoup de temps et d'efforts à l'administration du processus, par exemple : faire un suivi auprès des parties n'ayant pas nommé de sélectionneurs, préparer des rapports d'étape et d'autres activités susmentionnées. Un RCI a soulevé des préoccupations relatives au niveau du détail de facturation que le SCI offre aux parties pour les services de soutien au règlement des différends.

Enfin, on a mentionné qu'un certain nombre de préoccupations relatives au processus de règlement des différends devraient être soulevées lors d'une réunion du CCI. L'équipe d'examen juge que cela pourrait résoudre certaines questions et préoccupations soulevées dans le cadre de l'étude et qui dépassent sa portée.

## Conclusions

Dans l'ensemble, l'équipe d'examen a conclu que le SCI offre des services de qualité pour le règlement des différends, d'une manière efficiente et rentable. Tout au long de l'examen, aucune preuve n'a révélé que le personnel transgressait une politique ou procédure donnée de l'ACI ou du CG. Selon nous, le personnel a agi de façon efficiente et efficace pour favoriser la prise de décisions tout au long du processus de règlement des différends. Le chapitre 5 du présent rapport contient d'autres commentaires sur la question de la diligence du personnel pour le soutien à la mise en œuvre de l'ACI.

L'équipe d'examen félicite le travail du SCI concernant l'élaboration d'un manuel de procédures pour le processus de règlement des différends en vertu du chapitre 17. Ce manuel servira à consolider et à améliorer l'information déjà disponible.

## Recommandations

*Que le SCI envisage une diffusion plus large du manuel des procédures de traitement de différends, après avoir fait l'objet d'un examen par le CG*

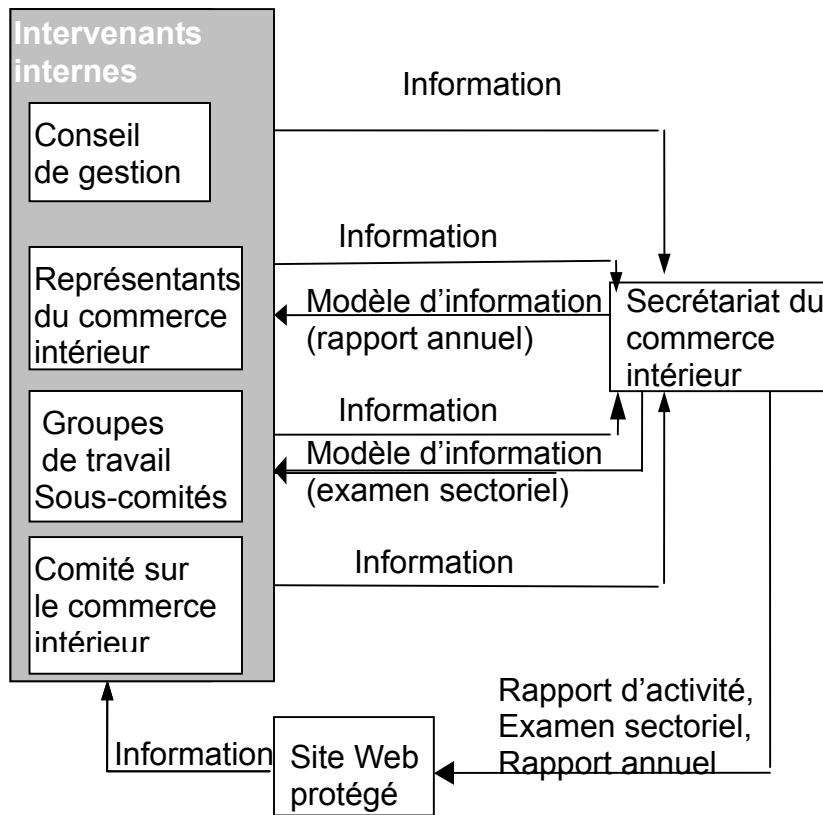
*Que le SCI prépare le format des curriculum vitae et les lignes directrices du contenu pour les nominés de l'organe de règlement des différends, en plus de mettre en œuvre un processus pour recueillir cette information.*

*Que le CG détermine quelle information est requise sur les factures pour les services de différends et ordonne au personnel de réviser le format actuel, au besoin.*

### 4.4 Services d'information

La figure 4-5 ci-dessous résume les principales activités du SCI dans ce domaine. La plupart des activités examinées ici consistent à rendre compte des exigences établies par l'ACI pour informer les intervenants du commerce intérieur. Le tableau 4-4 offre plus de détails sur ces activités et les indicateurs du rendement qui s'y rattachent.

**Figure 4-5 : Flux de travail des services d'information**



**Tableau 4-4 : Activités et indicateurs de rendement pour les services d'information**

Activités	Indicateurs de rendement
Évaluer les données disponibles sur les flux de commerce et proposer des compilations de données supplémentaires qui pourraient s'avérer utiles.	Ébauche terminée dans les 60 jours qui suivent la réception du rapport d'Industrie Canada.
Assurer la préparation et la compilation diligentes des examens et des rapports de chapitres et des rapports annuels conformément à ce qui est exigé par l'ACI.	<p>Solliciter des rapports annuels sectoriels, y compris des lignes directrices pour leur préparation, diffusés vers la fin de juin.</p> <p>Préparer les rapports annuels pour les chapitres 5 et 6, au plus tard, le 15 septembre.</p> <p>Faire traduire tous les rapports annuels de chapitres disponibles et les afficher sur le site Web dans les deux mois qui suivent leur réception.</p> <p>Demander la préparation du rapport annuel sur les incitatifs, initié vers la fin de juin et un rapport sommaire compilé dans les 90 jours qui suivent la réception des rapports des parties.</p> <p>Le rapport annuel sur l'ACI du SCI pour chaque exercice financier est diffusé vers la fin d'octobre de l'exercice suivant.</p>

**Constatations**

Le SCI offre des rapports périodiques sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'ACI, à la lumière des rapports des parties, entre autres les suivants :

- Rapport annuel sur l'ACI
- Rapports trimestriels
- Rapports sur le développement économique régional
- Rapports sur les incitatifs
- Rapport sur les marchés publics

De nombreux modèles et protocoles ont été établis pour aviser les parties des exigences liées à ces rapports et pour distribuer les présentations aux parties. Les interviewés que nous avons consultés au cours de l'étude ont mentionné que le processus actuel est efficient, diligent et efficace. L'équipe d'examen a toutefois remarqué que le SCI n'a peut-être pas reçu certaines présentations de parties particulières pendant un certain nombre d'années et, par conséquent, que certains des rapports annuels requis continuent d'être incomplets pour des raisons qui dépassent le contrôle du SCI.

Dans le cadre de l'étude, on a soulevé plusieurs cas d'erreurs et d'omissions du SCI dans certains rapports et sur le site Web. Toutefois, ces cas n'ont pas soulevé des préoccupations générales chez les personnes consultées quant à la qualité de ces rapports ou du site Web.

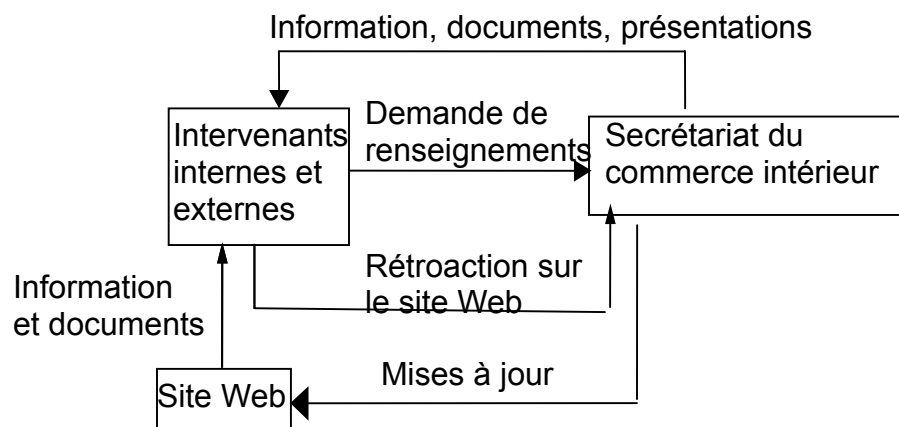
**Conclusions**

L'équipe d'examen a conclu que les services d'information fournis par le SCI sont efficaces et efficaces.

## 4.5 Services de communications et de sensibilisation

La figure 4-6 ci-dessous résume les principales activités du SCI dans ce domaine. Une grande partie de l'activité examinée ici consiste à informer un large éventail d'audiences de l'intention de l'ACI et des progrès réalisés dans sa mise en œuvre. Le tableau 4-5 offre plus de détails sur ces activités et les indicateurs de rendement qui s'y rattachent.

**Figure 4-6 : Flux de travail des services de communications et de sensibilisation**



**Tableau 4-5 : Activités et indicateurs du rendement pour les services de communications et de sensibilisation**

Activités	Indicateurs de rendement
Maintenir un processus de liaison structuré avec les organismes externes nationaux et provinciaux, y compris les organismes d'affaires, les ONG, les autres groupes et les entreprises du secteur privé.	Mener un programme de visite provinciale par année, à la demande d'une partie.  Faire un compte rendu sur le programme de visite préparé dans les 60 jours suivant la dernière réunion.

Activités	Indicateurs de rendement
Fournir de l'information sur l'ACI aux organismes externes et aux parties privées.	Répondre aux demandes de renseignements dans les dix jours ouvrables.  Mettre à jour le site Web du Secrétariat dans les dix jours ouvrables qui suivent la réception de toute nouvelle information.
Maintenir le centre de documentation pour les documents relatifs à l'ACI et au site Web du Secrétariat.	Mettre à jour les progrès à ce jour, les déposer tous les trois mois et les afficher sur le site Web.  Mettre à jour les listes des membres du CCI, des sous-ministres, des RCI, des tableaux de négociation, des membres des groupes de travail et des points de contact sur une base continue et les distribuer aux parties tous les trois mois.  Mettre à jour les listes des membres du CCI et des sous-ministres, au besoin.  Mettre à jour les obligations en cours, les mises à jour selon le chapitre, ainsi que les tableaux de suivi des différends et les graphiques, quatre fois par année, au besoin.
Continuer de mettre en œuvre la stratégie de communications pour MARCAN	Préparer une annonce à être insérée dans diverses publications vers le 15 avril 2002.
Gérer le site Web MARCAN.	Mettre à jour le site tous les mois si de nouveaux renseignements sont disponibles.
Élaborer une stratégie de communications pour le site Web REGISTREX.	Préparer une stratégie provisoire aux fins d'approbation par les parties dans les deux mois qui suivent le lancement du portail Web.
Gérer le site Web REGISTREX.	Mettre à jour le site tous les mois si de nouveaux renseignements sont disponibles.

## Constatations

La plupart des répondants du sondage (62 p. 100) jugent qu'il faudrait accorder une plus grande importance à accroître l'effort de communications vers les groupes externes et le grand public, alors que 33 p. 100 jugent qu'il faudrait également placer plus d'accent sur l'amélioration du site Web. Dans les deux cas, le reste des répondants trouvent que les niveaux actuels d'effort sont appropriés.

Voici quelques suggestions et commentaires soulevés durant l'étude en ce qui concerne ce domaine de service :

- Lorsque le personnel du SCI mène une visite de sensibilisation pour promouvoir la sensibilisation à l'ACI, il serait avisé de fournir un compte rendu des activités et des délibérations au RCI de la province hôte.
- Le site Web semble généralement satisfaisant. Les interviewés ont indiqué qu'ils y réfèrent des gens et qu'ils l'utilisent pour extraire de l'information.



- Une minorité de personnes consultées jugent que le SCI devrait jouer un rôle plus solide dans la promotion de l'ACI. On a suggéré que les résultats des différends soient communiqués de façon plus répandue car ces preuves pourraient être assez convaincantes pour susciter un intérêt accru à la réduction des obstacles au commerce intérieur. Toutefois, d'autres trouvent qu'il existe une ligne de démarcation entre le fait d'offrir de l'information et le fait d'offrir une option et que cette fonction pourrait être remplie par les parties.
- Un certain nombre d'interviewés ont questionné la pertinence de faire une visite de sensibilisation dans les provinces. Selon un interviewé, cela pourrait être offert selon le principe de recouvrement des coûts.
- Plusieurs présidents de comités ont manifesté un intérêt à recevoir un bulletin d'information par courriel, peut-être tous les six mois, sur l'état de l'ACI. Un d'entre eux a suggéré qu'un membre du personnel du SCI pourrait visiter chaque président une fois par année pour être en mesure de faire le point sur les développements.

### **Conclusions**

D'après les preuves recueillies dans le cadre de l'étude, rien ne laisse entendre que les activités du SCI dans ce domaine sont inefficaces ou inefficaces. Bien que le niveau d'interaction des comités de chapitre varie selon le secteur, l'équipe d'examen juge qu'il conviendrait d'améliorer les relations continues avec les présidents des comités.

### **Recommandation**

*Que le SCI envisage d'élaborer et de proposer au CG un bref plan de communications pour les présidents et/ou aux membres des Comités de chapitres. Ce plan inclurait les objectifs visés de l'amélioration des communications avec les comités, un simple outil de communications qui répondrait à ce besoin et, s'il y a lieu, les fonds supplémentaires requis pour mettre en œuvre le plan.*

# 5. *Conclusions générales et observations*

---

D'après les preuves recueillies dans le cadre de l'étude, nous avons tiré les conclusions suivantes sur l'efficacité et l'efficacités des services du SCI.

## 5.1 *Efficacité des services*

### **Diligence**

Les services du SCI ont été qualifiés de diligents, mais certaines difficultés ont été signalées dans ce domaine. Le SCI respecte les délais, malgré les pressions de temps et les retards fréquents à recevoir l'apport des parties. Le SCI affiche une diligence appropriée à informer les parties en différend sur les échéances du processus de règlement de différends. À l'occasion, la capacité du SCI à fournir des services de traduction en temps opportun est compromise en raison des retards à finaliser les versions en anglais. L'équipe d'examen a constaté que le personnel semble demeurer flexible et s'adapte bien aux flux parfois importants dans les charges de travail.

### **Accessibilité**

Le personnel et les ressources du SCI sont jugés facilement accessibles et réceptifs aux demandes de tous les intervenants. Il serait utile pour les parties d'avoir une compréhension améliorée du rôle du SCI dans le processus de règlement des différends.

### **Impartialité**

Cet enjeu a fait l'objet d'une discussion non négligeable tout au long de l'étude. L'équipe d'examen a conclu que les services du SCI sont impartiaux et que les services n'ont pas été offerts de manière à brimer la politique du CG ou la pratique de gestion saine. Le personnel du SCI a déployé beaucoup d'efforts pour éviter de se trouver dans une position de conflit d'intérêts ou de parti pris en général, aussi bien en apparence que dans les faits, et particulièrement dans le processus de règlement des différends.

## 5.2 *Efficacité des services*

### **Qualité**

L'équipe d'examen considère que les services du SCI sont d'une qualité élevée. Les interviewés ont indiqué que les fonctions techniques et de secrétariat sont fournies de façon professionnelle et réceptive. Les protocoles pour partager et distribuer l'information sont largement observés. Le

personnel continue de chercher des moyens pour améliorer la qualité de ses services, grâce à des initiatives de mesure du rendement, y compris un sondage auprès des clients.

### Coût

Même si une analyse rigoureuse de l'efficacité en matière de coûts dépasse la portée de la présente étude, les preuves recueillies indiquent que les coûts collectifs des parties pour recevoir des services similaires à ceux du SCI seraient supérieurs sans le SCI. Les frais juridiques, les frais de traduction, les coûts de déplacement, entre autres, ont été mentionnés comme étant plus bas grâce aux économies d'échelle. Dans le cadre des études de cas, il a été signalé, par exemple, que les membres de panel sont rémunérés de façon nettement moins élevée que les taux du marché. Bien qu'il existe certaines exceptions, les contributeurs financiers du SCI jugent qu'ils obtiennent une optimisation des ressources pour le service qu'ils reçoivent. Toutefois, on a noté que le nombre de réunions administrées par le SCI semble être en baisse. Ainsi, même si le CCI est normalement conçu pour se rencontrer annuellement, tel n'a pas été le cas durant les dernières années. Si cette situation se maintient, il serait adéquat de réexaminer l'efficacité en matière de coûts des services de soutien opérationnel à une date ultérieure.

### Pertinence des services

Les discussions sont en cours en ce qui concerne le budget 2004-05 du SCI. L'équipe d'examen a sollicité les opinions des personnes consultées sur la question quant à savoir si chacun des domaines de service du SCI est essentiel, non essentiel ou s'il doit être optionnel ou offert au moyen d'un système financé par les utilisateurs.

Le tableau ci-dessous illustre les réponses selon le domaine de service. On peut constater que, pour certains services, il n'est pas approprié de les rendre optionnels. Par exemple, certains services d'information annuels perdent leur valeur si toutes les parties ne participent pas, bien que certaines parties n'aient pas déclaré certaines informations pendant plusieurs années. Même si la présente étude n'avait pas pour but de mener une évaluation détaillée de l'efficacité des coûts du SCI ou de proposer des changements aux services offerts, les réponses obtenues sont utiles pour identifier le niveau d'importance accordé aux services du SCI. À noter que les réponses n'insinuent pas si les services devraient être offerts ou non; en fait, la majorité ont indiqué que les services offerts actuellement devraient continuer.

**Tableau 5-1 : Mesure dans laquelle les services du SCI sont jugés essentiels**

Mesure dans laquelle le service est essentiel	Domaine de service (nombre de répondants)				
	Soutien opérationnel	Services consultatifs	Règlement de différends	Information	Communications
Oui	9	2	8	4	1
Non	0	2	1*	1	3
Payé par l'utilisateur/optionnel	0	5	0	4	4

\*Ce répondant a indiqué qu'un rôle purement de commis serait nécessaire pour appuyer les services de règlement de différends. Ce type de service est, par conséquent, considéré comme un soutien opérationnel.

### **5.3 Conclusion de l'étude**

Dans l'ensemble, l'équipe d'examen a conclu que le SCI offre des services à un niveau professionnel élevé et ce, d'une manière impartiale, diligente et accessible. Plus de 95 p. 100 des répondants du Sondage auprès des clients en 2002 étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le Secrétariat offre des services de façon professionnelle, impartiale, diligente et accessible et qu'il offre un soutien administratif de haute qualité. En outre, 90 p. 100 des répondants jugent que le Secrétariat offre des services consultatifs administratifs utiles. Comme l'a mentionné un interviewé : « Ils font du bon travail dans une situation difficile. »

### **5.4 Observations sur l'avenir du SCI**

En tant qu'une évaluation formative, l'étude consistait à étudier les questions de gestion et à déterminer si des ajustements sont requis pour les services du SCI. Nous n'avons pas tenu compte des changements fondamentaux et, à ce titre, cette étude était basée sur un scénario de « maintien du statu quo » pour le SCI. Toutefois, au cours de l'étude, l'équipe d'examen a été mise au courant de plusieurs questions controversées qui pourraient avoir un impact sur le rôle futur du SCI, notamment les coupures potentiellement importantes dans le budget du SCI et les accusations de préjugés de la part du personnel du SCI. Bien que la vaste majorité des personnes consultées jugent que le SCI devrait continuer ses fonctions actuelles, plusieurs RCI envisagent ce qu'on pourrait appeler un SCI « plus mince ». Dans ce cas, les parties envisagent une réduction du personnel du SCI et de la portée des services offerts. Les services seraient limités au travail de commis dans un tel mandat. Par exemple, dans le processus de règlement des différends, un interviewé a mentionné que le rôle du SCI devrait être similaire à celui des commis de tribunaux.

Les personnes consultées semblent être divisées quant à la valeur des services du SCI, d'après leur vision de l'ACI. La plupart considèrent l'ACI comme un outil important pour réduire les obstacles au commerce, alors que plusieurs jugent que la politique sera nécessaire pour introduire le changement manquant. Les prochaines réunions du CCI devraient fournir une orientation susceptible d'aider à la mise en œuvre de l'ACI et, par conséquent, avoir une incidence directe sur le SCI et son budget.

Le CG pourrait envisager l'introduction d'une option de retrait pour les questions d'ordre budgétaire dans la formule actuelle de financement, de façon similaire à l'option de retrait prévue par l'ACI. Bien que l'approche générale du CT consiste à atteindre un consensus si, par exemple, cela n'est pas possible pour un poste budgétaire particulier, ce poste pourrait être proposé dans une motion séparée. Les parties pourraient alors contribuer uniquement la portion des motions budgétaires qu'elles auront approuvées<sup>20</sup>.

Voici un commentaire poignant fait durant l'étude : « La clé pour aller de l'avant avec l'ACI est le momentum et l'orientation des ministres et une bonne chimie entre les agents. » L'équipe d'examen juge qu'une partie de la controverse à ce stade-ci concernant le SCI pourrait provenir

---

<sup>20</sup> Une enquête plus poussée sera nécessaire pour déterminer les postes budgétaires exceptionnels qui seraient admissibles à un financement en contrepartie dans la formule actuelle de financement.

d'un accent insuffisant placé par plusieurs parties sur l'esprit et l'intention de l'ACI. Le SCI a indiqué que le processus de mise en œuvre de l'ACI n'est pas conçu pour être analogue à celui d'un processus judiciaire traditionnel<sup>21</sup>. Il peut être conçu pour être analogue à celui d'autres organismes de commerce comme l'Organisation mondiale du commerce qui jouit de pouvoirs d'exécution plus importants. De plus, il peut être conçu pour être un processus rentable et rapide afin de réduire les obstacles au commerce dans la mesure du possible et qui, comme l'a mentionné une partie, « sous réserve d'une utilisation appropriée, est un mécanisme utile pour engager un dialogue interprovincial. »

---

<sup>21</sup> Extrait de [canada.justice.gc.ca](http://canada.justice.gc.ca) : « La réglementation, au sens large, consiste à dicter aux administrés la façon d'exercer leurs activités. Il existe plusieurs types de règles. Ainsi, elles peuvent varier dans leur façon d'influencer les comportements :

- les lois, règlements et directives s'appliquent à des collectivités d'individus et ont force obligatoire car ils sont susceptibles d'exécution forcée par les tribunaux;
- les contrats et accords ont également un effet juridique, mais ne sont généralement opposables qu'aux parties contractantes;
- les lignes directrices, normes d'application volontaire et mécanismes d'autoréglementation s'appliquent à des collectivités de personnes, mais n'ont pas force de loi, leur effet étant plutôt persuasif et générateur d'obligations morales. »

